

T.C.  
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERİN ROLÜ**

**Semra TETİK**

Danışman  
**Yrd.Doç.Dr. Aylin ÜNAL**

MANİSA  
2008

**YÜKSEKÖ RET M KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZ  
TEZ VER FORMU**

**Tez No:**

**Konu:**

**Üniv.Kodu:**

**Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.**

**Tezin yazarının**

**Soyadı: TET K**

**Adı: Semra**

**Tezin Türkçe adı: De i im Yönetiminde Dönü türücü Liderin Rolü**

**Tezin Yabancı adı: The Role of Transformational Leader in Change Management**

**Tezin yapıldı ı**

**Üniversite: CELAL BAYAR ÜN VERS TES Enstitü: SOSYAL B L MLER ENST TÜSÜ Yılı:  
Di er kurulu lar:**

**Tezin Türü:** 1- Yüksek Lisans  
2- Doktora  
3- Tıpta uzmanlık  
4- Sanatta yeterlilik

**Dili:**  
**Sayfa sayısı:**  
**Referans sayısı:**

**Tez Danı manlarının**

**Ünvanı: Yrd.Doç.Dr.  
Ünvanı:**

**Adı: Aylin  
Adı:**

**Soyadı: ÜNAL  
Soyadı:**

**Türkçe anahtar kelimeler:**

- 1- Örgüt
- 2- Örgütsel De i im
- 3- De i im Yönetimi
- 4- Liderlik
- 5- Dönü türücü Lider

**ngilizce anahtar kelimeler:**

- 1-Organization
- 2-Organizational Change
- 3-Change Management
- 4-Leadership
- 5-Transformatinal Leader

**Tarih:**

**mza :**

## ÖZET

Çağımızda yaşanan hızlı değişim ve gelişim bir gerçektir. İnsanlar, düşünceler, ekonomik koşullar, iletişim teknolojisi, toplumların yaşam biçimi gibi birçok konuda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Her alanda yaşanan hızlı ve sürekli değişimlerden örgütlerin kendilerini soyutlamaları mümkün değildir. Özellikle de hedefi insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmek olan eğitim örgütlerinin değişim sürecinden etkilenmemeleri olanaksızdır.

Örgütlerin değişim ortamında ayakta kalabilmeleri ve daha iyi konuma gelebilmeleri için çevresel değişime uyum sağlamaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Artık önemli olan öncü olmaktır. Değişim tarafından yönetilmenin ötesine geçerek, değişimi yönetecek aktif yaklaşımlar oluşturmaktır. Bu da, ortak vizyon oluşturan ve paylaşan, entelektüel teşvikle yaratıcılığı geliştiren, karizmatik etkisiyle çalışanlarda saygı ve güven uyandıran, takım çalışmasına önem veren, kişisel risk üstlenebilen, esinsel motivasyonla çalışanları harekete geçirerek köklü değişimleri gerçekleştirebilen dönüştürücü liderleri gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler, toplumsal kalkınmanın itici gücü olarak tüm sektörleri etkileyen eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmamızda, değişim yönetiminin önemi ve değişimin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayıcı bir unsur olarak dönüştürücü liderin rolü incelenerek, Celal Bayar Üniversitesine bağlı tüm akademik birim yöneticilerinin astları tarafından algılanan dönüştürücü liderlik özelliklerinin düzeyini belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır.

## ABSTRACT

The swift change and development of our age is a reality. There is a matter of fast and overwhelming change over a wide array of subject ranging from society, economic conditions to the communication technologies. In this regard, organizations can not isolate themselves from the fast and continuous process of change. In particular, it is impossible to think that education and training organizations aiming to change human behavior are unaffected by this process.

Organizations have to adapt to the environmental change and affect the change process to be able to survive in competition and come to a better state. More importantly to lead in the process requires development of active approaches to the matter of change and a further step beyond being an object of the process. This issue has necessitated presence of leaders that can form and share a common vision, develop creativity through intellectual encouragement, attract people' respect and trust by his/her charismatic influence with emphasis on team work, and finally that can initiate radical changes through mobilization of employees by means of intuitive creativity. The transformatory leaders, as impetus for social development, have become important for all sectors of education and training organizations

Departing from this point, our study, by means of emphasis on the management of change and analysis on the role of transformatory leader to cope in the process, gives a descriptive analysis of the level of transformatory leadership characteristics of head managers as perceived by their subordinates at the academic units of Celal Bayar University.

Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak sundu um

“De i im Yönetiminde Dönü türücü Liderin Rolü” adlı çalı manım, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dü ecek bir yardıma ba vurmaksızın yazıldı mı ve yararlandı m eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden olu tu unu, bunlara atıf yapılarak yararlanmı oldu umu belirtir ve bunu onurumla do rularım.

Tarih  
.../.../2007  
Adı Soyadı  
Semra TET K

## TEZ SAVUNMA SINAV TUTANA I

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü // tarih ve sayılı toplantısında  
olu turulan jürimiz tarafından Lisans Üstü ö retim Yönetmeli i'nin 8. Maddesi  
gere ince Enstitümüz..... Anabilim Dalı ..... Programı ö rencisi .....  
“.....” Konulu tezi incelenmi ve aday // tarihinde saat .....’da/de jüri önünde tez  
savunmasına alınmı tır.

Adayın ki isel çalı maya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık  
süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayana ı olan anabilim dallarından jüri  
üyelerine sorulan sorulara verdi i cevaplar de erlendirilerek tezin,

BA ARILI oldu una  OY B RL   
DÜZELTME yapılmasına  \* OY ÇOKLU U   
RED edilmesine  \*\* ile karar verilmi tir.

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.

BA KAN

ÜYE

ÜYE

ÜYE

ÜYE

Evet Hayır

\*\*\* Tez, burs, ödül veya Te vik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

## ÖNSÖZ

Çağımızda yaşanan hızlı ve sürekli değişimden en fazla etkilenenlerin başında örgütler gelmektedir. Örgütler etkili bir biçimde yaşamlarını sürdürebilmek için, çevrelerindeki ve bünyelerindeki değişimleri sürekli izlemek, yorumlamak ve bu değişimlere uygun olarak yapılarında, süreçlerinde ve yöntemlerinde gerekli değişiklikleri gerçekleştirmek durumundadırlar. Değişime gerekli tepkiyi vermede, etkin bir şekilde yönetmede örgütler açısından başarıyı artıracak en önemli olgu ise liderliktir. Bu bağlamda değişim ortamında başarı için gerekli lider modelini çizen dönüştürücü liderliğin incelenmesi önem taşımaktadır.

Çalışmanın her sayfasında bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım ve önerileri ile beni yönlendiren, başta danışman hocam Yrd.Doç.Dr. Aylin Ünal'a teşekkür eder, saygılar sunarım. Ayrıca çalışma sürecinde yardımlarını ve bilgilerini esirgemeyerek bana destek olan değerli hocalarım Prof.Dr. Sevinç Köse'ye, Doç.Dr. Ramazan Gökbunar'a teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

YÖK DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
YEMİN METNİ.....	iv
TUTANAK.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
GİRİŞ.....	xviii

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

##### 1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAM VE

TANIMLAR.....	1
---------------	---

1.1.1. Örgüt.....	1
-------------------	---

1.1.2. Değişim.....	2
---------------------	---

1.1.3. Örgütsel Değişim .....	2
-------------------------------	---

1.1.4. Örgütsel Değişimde Örgüt-Çevre İlişkisi.....	4
---	---

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ.....	5
---	---

1.2.1. Önceden Yapılandırılmış Strateji.....	5
--	---

1.2.2. Aşama Aşama Değişim Stratejisi.....	6
--	---



1.2.3. Aciliyet Stratejisi.....	6
1.2.4. Karmaşıklık Stratejisi.....	7
1.3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİ ZORUNLU KILAN FAKTÖRLER.....	8
1.3.1. Küreselleşme.....	8
1.3.2. Ekonomideki Değişimler.....	9
1.3.3. Teknolojideki Değişimler.....	10
1.3.4. Yasal Değişimler.....	11
1.3.5. Sosyo- Kültürel Değişimler.....	11
1.3.6. Büyüme.....	11
1.3.7. Birleşme ve Satın Almalar.....	12
1.3.8. Satış ve Karlarda Azalma.....	13
1.3.9. Tepe Yöneticisinin Değişmesi.....	13
1.3.10. Yönetim Bilimindeki Yeni Kavram ve Teknikler.....	13
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI.....	14
1.4.1. Etkinliği Arttırma.....	14
1.4.2. Verimliliği Arttırma .....	14
1.4.3. Büyüme / Küçülme.....	15
1.4.4. Yenilik Sağlama.....	16
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI.....	17
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI.....	19
1.6.1. Örgütün İnsan Kaynağı.....	19
1.6.2. Örgüt Yapısı.....	20
1.6.3. Örgüt Kültürü.....	20
1.6.4. Örgütün Teknolojisi.....	21
1.6.5. Örgütün Amaçları.....	22
1.7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖRLER.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE LİDERLİK

2.1. LİDERLİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	26
2.1.1. Lider ve Liderlik.....	26
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı.....	27
2.1.3. Liderlik ve Özellikleri.....	30
2.2. LİDERİN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ.....	32
2.3. LİDERLİK KURAMLARI.....	33
2.3.1. Özellikler Kuramı.....	34
2.3.2. Davranışsal Kuramlar.....	35
2.3.2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Modeli.....	36
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	37
2.3.2.3. Yönetimsel Izgara Kuramı.....	39
2.3.3. Durumsallık Kuramları.....	41
2.3.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı.....	42
2.3.3.2. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	43
2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı.....	45
2.3.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Kuramı.....	47
2.3.3.5. House'un Yol – Amaç Kuramı.....	48
2.3.4. Dönüştürücü Liderlik Kuramları.....	50
2.3.4.1. Burns un Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	51
2.3.4.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	54
2.3.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	60
2.3.4.4. Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı.....	63
2.3.4.5. Diğer Dönüştürücü Liderlik Kuramları.....	64

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ROLÜ

3.1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI.....	68
3.2. ÇAĞDAŞ YÖNETİM KURAMLARINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ.....	72
3.2.1. Sistem Kuramında Değişim Yönetimi.....	72
3.2.2. Durumsallık Kuramında Değişim Yönetimi.....	73
3.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE KULLANILAN TEMEL MODELLER.....	74
3.3.1. Klasik Değişim Yönetimi Modeli.....	74
3.3.2. Planlı Değişim Yönetimi Modelleri.....	75
1.3.2.1. Lewin'in Planlı Değişim Yönetimi Modeli.....	75
3.3.2.2. Lippitt, Watson, Westley'in Değişim Yönetimi Modeli.....	77
3.3.2.3. Eylem Araştırması Modeli.....	79
3.3.2.4. Değişim Mühendisliği Modeli.....	81
3.3.2.5. Reorganizasyon Modeli.....	83
3.3.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Modeli.....	84
3.3.2.7. Öğrenen Örgüt Modeli.....	86
3.4. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK.....	87
3.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER PROFİLİ VE ÖZELLİKLERİ.....	89
3.5.1. Vizyon Belirleme ve Yön Çizme Yeteneği.....	90
3.5.2. Destekleyici Örgüt Kültürünü Geliştirme.....	92
3.5.3. Ekip İle Çalışabilme, Yetkin Ekipler Oluşturma.....	93
3.6.4. Bilgili Olmak.....	93
3.6.5. Yetki ve Sorumluluk Devretme.....	93
3.5.6. Yaratıcılık.....	93
3.5.7. Sorun Çözme Yeteneği.....	94

3.5.8. Pozitif Bakış Açısı.....	94
3.5.9. Uygulamaya Rehberlik Etme.....	95
3.5.10. Sonuçlara Ulaşma.....	95
3.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ.....	96
3.6.1. Değişim Gereksiniminin Farkına Varılması.....	96
3.6.2. Geçişin Yönetilmesi.....	96
3.6.3. Yeni Bir Vizyonun Yaratılması.....	97
3.6.4. Değişimin Kurumsallaştırılması.....	98
3.7. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DEĞİŞİME DİRENME NEDENLERİ.....	98
3.7.1. Değişime Direnme Kavramı.....	98
3.7.2. Değişime Direnmenin Nedenleri.....	101
3.7.2.1. Ekonomik Nedenler.....	101
3.7.2.2. Sosyolojik Nedenler.....	102
3.7.2.3. Psikolojik Nedenler.....	103
3.7.2.4. Teknik Nedenler.....	104
3.8. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ AZALTMADA KULLANABİLECEĞİ YÖNTEMLER.....	104
3.8.1. Etkin Vizyon ve Misyon.....	104
3.8.2. Eğitim.....	105
3.8.3. İletişim.....	105
3.8.4. Katılım.....	106
3.8.5. Öğrenen Örgütler Oluşturmak.....	107
3.8.6. Destekleme.....	108
3.8.7. Manipülasyon, Kooptasyon ve Baskı.....	108

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ROLÜ**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	111
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	112
4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	113
4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	113
4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	114
4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	114
4.7. ANKETİN YAPISI.....	115
4.8. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ.....	118
4.9. ANKET SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	118
4.9.1. ASTLARA YÖNELİK UYGULANAN ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	118
4.9.1.1. Astların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi.....	118
4.9.1.2. Astların Algısına Göre Örgüt Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Açısından Değerlendirilmesi.....	120
4.9.1.3. Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	132
4.9.1.4. Korelasyon Analizine İlişkin Veriler.....	133
4.9.1.5. Boyutlar Arası İlişkiler Açısından Korelasyon Analizi.....	134
4.9.1.6. Boyutlar İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	139
4.9.1.6.1. Cinsiyet İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi....	139

4.9.1.6.2. Yaş İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	141
4.9.1.6.3. Eğitim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	143
4.9.1.6.4. Unvan İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	145
4.9.1.6.5. Çalışma Süresi İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	147
4.9.1.6.6. Gelir İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	149
4.9.1.6.7. Birim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	152
4.9.2.ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULANAN ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	159
4.9.2.1.Örgüt Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin Soruların Değerlendirilmesi.....	159
4.9.2.2. Örgüt Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması.....	161
4.9.2.3. Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi.....	170
4.9.2.4. Boyutlar ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	171
4.9.2.4.1. Cinsiyet İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	171
4.9.2.4.2. Yaş İle Boyutlar Arasındaki İlişkin İncelenmesi.....	173
4.9.2.4.3. Görev Unvanı İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi...	176
4.9.2.4.4. Çalışma Süresi ile Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..	180
4.9.2.4.5. Gelir İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	182
4.9.2.4.6. Birim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	186

4.9.3. ASTLARA İLİŞKİN SONUÇLARLA ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE	
İLİŞKİN SONUÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI.....	188
4.9.3.1. Astların ve Örgüt Yöneticilerinin İfadeler Kapsamında	
Karşılaştırılması.....	188
4.9.3.2. Astların ve Örgüt Yöneticilerinin Boyut Kapsamında	
Karşılaştırılması.....	190
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	193
KAYNAKÇA.....	202
EKLER	

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Değişim Potansiyelinin Anlamı.....	8
Tablo 2.1: Liderlik-Yöneticilik Ayrımı.....	29
Tablo 2.2: Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler.....	31
Tablo 2.3: Liderlik Kuramlarının Gelişim Süreci.....	34
Tablo 2.4: Bass ve Avolio, Conger ve Kanungo, Podsakoff ve Arkadaşları'nın Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar....	59
Tablo 3.1: Direnci Azaltmada Kullanılabilecek Yöntemler.....	110
Tablo 4.1: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Boyutlar.....	117
Tablo 4.2: Araştırmaya Katılan Astların Demografik Özellikleri.....	120
Tablo 4.3: İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti.....	122
Tablo 4.3: İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti'nin Devamı.....	123
Tablo 4.4: Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	132
Tablo 4.5: Korelasyon Analizine İlişkin Veri Özeti.....	133
Tablo 4.6: Cinsiyet Değişkeni Betimleyici İstatistikler.....	139
Tablo 4.7: Cinsiyet Değişkeni İçin t Tablosu.....	140
Tablo 4.8: Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler.....	141
Tablo 4.9: Yaş Grupları İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	142
Tablo 4.10: Eğitim Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler.....	143
Tablo 4.11: Eğitim Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	144
Tablo 4.12: Unvan Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler.....	145
Tablo 4.13: Unvan Değişkenine Göre Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	146
Tablo 4.14: Çalışma Süresi Değişkenine Göre betimleyici İstatistikler.....	147
Tablo 4.15: Çalışma Süresi İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	148
Tablo 4.16: Gelir Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler.....	149
Tablo 4.17: Gelir Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	150



Tablo 4.18: Birime Göre Betimleyici İstatistikler.....	152
Tablo 4.19: Birim Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	153
Tablo 4.20: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	160
Tablo 4.21: İfadelerin İstatistik Veri Özeti.....	161
Tablo 4.21: İfadelerin İstatistik Veri Özeti Devamı.....	162
Tablo 4.22: Boyutların Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	170
Tablo 4.23: Cinsiyete Göre Betimleyici İstatistikler.....	171
Tablo 4.24: Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Tablosu.....	172
Tablo 4.25: Yaşa Göre Betimleyici İstatistikler.....	173
Tablo 4.26: Yaşa Göre Kruskal-Wallis Test Tablosu.....	174
Tablo 4.27: Yaşa Göre Mann-Whitney U Testi Tablosu.....	175
Tablo 4.28: Görev Unvanına Göre Betimleyici İstatistikler.....	176
Tablo 4.29: Görev Unvanına Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu.....	177
Tablo 4.30: Görev Unvanına Göre Mann-Whitney U Testi Tablosu.....	178
Tablo 4.31: Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikler.....	180
Tablo 4.32: Çalışma Süresine Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu.....	181
Tablo 4.33: Gelire Göre Betimleyici İstatistikler.....	182
Tablo 4.34: Gelire Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu.....	183
Tablo 4.35: Gelire Göre Mann-Whitney Testi Tablosu.....	184
Tablo 4.36: Birime Göre Betimleyici İstatistikler.....	186
Tablo 4.37: Birime Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu.....	187
Tablo 4.38: Ast ve Üstlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	188
Tablo 4.38: Ast ve Üstlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Devamı.....	189
Tablo 4.39: Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	190
Tablo 4.40: Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin T Testi Tablosu.....	191
Tablo 4.41: Birimlere Göre Katılımcıların Minimum, Maksimum Frekans ve Yüzdeleri.....	192

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Ohio Devlet Üniversitesi Modeli.....	36
Şekil 2.2: Likert'in Bağlantı Halkası Kuramı.....	38
Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Ölçeği.....	39
Şekil 2.4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	41
Şekil 2.5: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	42
Şekil 2.6: Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	43
Şekil 2.7: Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı.....	45
Şekil 2.8: House'un Yol – Amaç Kuramı.....	49
Şekil 3.1: Değişim Süreci.....	76
Şekil 3.2: Değişim Yönetimi Modeli.....	78
Şekil 3.3: Değişim ve Değişime Direnme Modeli.....	100
Şekil 4.1: Fakülte Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	157
Şekil 4.2: Yüksekokul Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	157
Şekil 4.3: Enstitü Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	157
Şekil 4.4: MYO Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	158
Şekil 4.5: Rektörlük Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları.....	158

## GİRİŞ

Yaşadığımız dünya her gün yüzlerce değişimin meydana geldiği son derece dinamik bir ortamdır. Küreselleşme süreci, uluslararası rekabet, teknolojik, bilimsel, ekonomik, politik ve sosyal pek çok alanda görülen hızlı gelişmeler çağımızın bir değişim çağı olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Bu değişimlerin hızı ve kapsamı, daha önceki dönemlere göre inanılmaz boyutlara ulaşmıştır. Çünkü, geçmiş dönemlerde çok uzun zamanda gerçekleştirilebilen değişimlere, günümüzde çok kısa zamanda ulaşılmaktadır.

Köklü ve sürekli değişimin yaşandığı çağımızda değişimden en fazla etkilenenlerin başında örgütler gelmektedir. Çevresel ( teknoloji, sosyal-kültürel yapı, ekonomik yapı v.b) değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişimlere uyum sağlamaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin özellikle de üniversitelerin sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır. Çünkü bireysel, toplumsal ve evrensel değişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim, toplumsal kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Bilgi, bilim statik bir yapıda olmadığı için, hayatımıza sürekli yeni bakış açıları getirdiği için özellikle üniversitelerde köklü değişimlere gereksinim vardır. Bu bağlamda ülkemiz üniversite sistemi 21. yüzyılda yeni bir dönemin karşı konamayacak değişim baskılarıyla karşı karşıya kalmış ve bu duruma uyum sağlama çabası içine girmiştir.

Üniversiteler, yeniliğin besleyicisi, yaratıcı bilginin üretilmesi ve dağıtılması açısından her zaman olduğu gibi bilgi toplumunda da ön sırayı almaktadır. Hızla değişen iç ve dış çevre değişkenleri, üniversitelerin işlev ve stratejik düşüncelerini çok yoğun biçimde etkilemekte ve onları diğer örgütlere model olmaya itmektedir. Bilgi yenilikçiliğin önemli bir parçası haline geldikçe, bilgi üreten ve bilgiyi yayan bir kuruluş olarak üniversite de başta endüstri çevreleri olmak üzere yenilikçiliğin, buluşçuluğun yaratılmasında/yayılmada daha büyük bir rol oynamaya başlamakta, merkezde olmayı sürdürmektedir. Dolayısıyla üniversite örgütleri, buldukları toplumda değişimin öncüsü konumundadırlar.

Devlet üniversiteleri başta olmak üzere, ülkemizin tüm üniversiteleri; çok değişkenli, karmaşık ve yoğun bir değişim baskısı altında küresel-bilgi çağına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Hızla değişen koşulların yarattığı baskılar sonucu, üniversitelerin stratejik planlama ve onun temel taşıını oluşturan stratejik dönüşüm değişikliği de zorunlu olmaktadır. Bu değişim sürecinin yükümlülüğünü oluşturmak, bunu başarmak ve değişimi kurumsallaştırmak için “liderlik” olgusu önemli bir rol oynamaktadır. İşte bu noktada; vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan, karizmatik etkiye sahip, entelektüel teşvikte bulunarak yüksek motivasyon becerisi olan, çevreye duyarlı, takım çalışmasına, yaratıcılığa önem veren, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisine sahip, güvenilirlik ve özgüveni yüksek olan dönüştürücü liderlik, bu değişim ortamında başarı için gerekli lider modelini çizmektedir.

Tez çalışmasında, örgütsel değişim kavramı ve bu kavramın yerleşmesi, uygulanması ve kurumsallaşmasında önemli rolü olan dönüştürücü liderlik üzerinde durulmuştur.

Bu bağlamda birinci bölümde, örgütsel değişime ilişkin temel kavram ve tanımlar incelenerek, örgütsel değişim stratejileri, örgütsel değişimi zorunlu kılan iç ve dış faktörler, örgütsel değişimin sınıflandırılması, etki alanı ve amaçları üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, tarihsel süreç içerisinde lider ve liderlik, yöneticilik, liderlik-yöneticilik ayrımı, liderin örgüt açısından önemi, liderlik ve özellikleri incelenerek, liderlik kuramları kapsamında özellikler kuramı, davranışsal kuramlar, durumsallık kuramları, liderlik üzerine farklı kuramlar ve dönüştürücü liderlik kuramları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, değişim yönetiminde dönüştürücü liderin rolü kapsamında değişim yönetimi kavramı, çağdaş yönetim kuramlarında değişim yönetimi, değişim yönetiminde kullanılan temel modeller, değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik profili ve özellikleri, dönüştürücü liderliğin uygulama süreci, değişim yönetiminde değişime direnme nedenleri, dönüştürücü liderin değişime karşı direnci azaltmada kullanabileceği yöntemler üzerinde durulmuştur.

Dördüncü ve son bölümde ise; teorik çalışmaya ek olarak, ulusal ve evrensel değerleri kucaklayan, teknolojik gelişmeleri yakından izleyen, sosyal gelişmelere açık,

özgür fikirli, Atatürkçü gençler yetiştirmeyi hedefleyen Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı tüm akademik birimlere yönelik bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında temel alınan amaç, Celal Bayar Üniversitesi bünyesindeki akademik birimlerin yöneticilerinin değişimin başarısında önemli rolü olan dönüştürücü liderliğin gerektirdiği tutum ve davranışları sergileme düzeyini belirlemektir.

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

### 1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAM VE TANIMLAR

#### 1.1.1. Örgüt

Örgüt kavramı insan hayatında son derece önemli bir yer tutar. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle ilişki içindedir. Örneğin çalışan yetişkin insanlar zamanının üçte birinden fazlasını örgütlerde geçirdikleri gibi, çocuklar da hemen hemen aynı ölçüdeki zamanlarını okul örgütünün içinde geçirirler (Aydın, 2001:60-61)

Örgütün tek bir tanımını yapmanın bir çok zorlukları vardır. Genel olarak örgüt denildiğinde, iki ya da daha fazla insanın, ortak bir amaca ulaşabilmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004:319). Buna göre örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları başkaları ile bir araya gelerek bir grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir işbölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005:172). Diğer bir tanım ile örgüt, sosyal koşullar altında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere hiyerarşik olarak yapılanmış bir sosyal düzeni ifade eder (Marc ve Simon, 1975:2; Aydın, 2001:61).

Örgüt, çok sayıda değişkenin karşılıklı etkileşim içinde olduğu bir çevrede çalışmalarını sürdürür. Bu bakış açısına göre örgüt, dış çevresinden çeşitli girdileri alan, üretim sürecinden geçiren ve elde ettiği çıktıları yine çevreye veren açık sistemlerdir.

Açık birer sistem olan örgütler, oldukça hızlı değişen bir çevre içinde yaşamlarını sürdürme çabası içinde bulunmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, örgütleri de değişime zorlamaktadır.

### 1.1.2. Değişim

Değişim içinde yaşadığımız dönem ve koşullarda, önüne geçilemeyen bir nitelik kazanmıştır. Yirminci yüzyılın son çeyreğinde insanlık, bugüne kadar yaşamadığı seviyede ve hızlilikta değişim yaşamıştır. Bu değişim her alanda görülmektedir. Toplumsal yaşantıda, teknolojiye ve kullanılan araçlarda 40-50 yılda görülen değişimler, farklılaşmalar artık bir yıl, bir ay hatta bir gün içinde gözlenmekte ve yaşanmaktadır.

Sözlük anlamı “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” (Parlatır vd., 1997:211) olan değişim, belirli koşullar altında, bir durumdan bir başka duruma geçme olgusu olarak tanımlanabilir. Bu durum farklılaşması fiziksel değişim biçiminde olabileceği gibi fiziksel olmayan ve gözlenmesi güç bir biçimde de olabilmektedir (Köse ve Ünal, 1996:145). Değişim, kısaca işlerin farklı biçimde yapılmasıdır (Can vd., 2006:447).

Değişimin dinamik öğeleri, ekonomi, teknoloji, kültür, toplum ve önerilen değişikliğin niteliğidir (Aksoy, 2006). Değişim bütün toplumsal sistemler için kaçınılmaz bir olaydır ve sürekli bir nitelik taşır.

Günümüzde yaşanan sürekli değişimlere uygun olarak örgütlerin de değişimleri gerekmektedir. Örgütsel değişimin genel olarak amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, çalışanların en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmak şeklinde ifade edilebilir. Bu da ancak mevcut durumdan daha iyi bir duruma geçmeyi sağlayacak örgütsel değişimle gerçekleşebilir.

### 1.1.3. Örgütsel Değişim

Örgütlerin, bir yandan bütün unsurlardan ve biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerinden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması, artırılması için incelenmesi, açıklanması gerekmektedir (Akat vd., 2002:388).

Bir başka tanıma göre, örgütsel değişim, yapı, davranış ve teknolojiyi değiştirme yoluna giderek birey, grup ve örgütlerin performanslarını geliştirmeye yönelik yönetimce gerçekleştirilen planlı bir girişimdir (Burke, 2006:86-94). Ya da örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini artırmayı arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Jones, 1998:511). Örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu ya da olumsuz, niteliksel ya da niceliksel, planlanan ya da planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder. Daha geniş bir ifadeyle, örgütsel değişimin olumlu olması düşük verimliliğe yol açan geleneksel ya da eskimiş yöntemlerin, davranışların, tutumların, malzeme ve makinelerin terk edilerek, yerlerine daha verimli ve etkin olan yenilerinin konulması suretiyle örgütün geliştirilmesi anlamını taşır. Oysa ki örgütsel değişim akıllıca ve bilimsel olarak planlanmadığı takdirde örgütün verimlilik ve etkinliğinde bir azalmaya ve örgütün dağılması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabilir. Dönüştürücü liderlerin gerçekleştirdiği değişim ise örgütün rekabet gücünün sürekli olarak yükseltilmesini sağlayabilir. Örgütsel değişim, yönetimin, personelin ve ürünlerin kalitesinde bir iyileşme sağlayacak niteliksel özelliğe sahip olabileceği gibi, üretim miktarlarında sayısal bir artış sağlayacak şekilde niceliksel özelliğe de sahip olabilir. Yine örgütsel değişim hiçbir plan ve programa tabi olmadan gereksinimlerin zorlaması ile kendiliğinden ortaya çıkabilir. Ancak, örgütsel değişimin olumsuz sonuçlarına maruz kalmamak için mümkün olduğunca değişim sürecini izlemekte ve denetim altına almakta fayda vardır. Değişimin yakından izlenmesi örgütlerde olumlu değişim sağlamanın en etkin yollarından biridir (Dicle ve Dicle, 1973:671).

Örgütte bir denge söz konusudur ve bu dengenin korunması arzu edilmektedir. Ancak çevrede meydana gelebilecek herhangi bir değişiklik örgütte dengeyi bozacak ve yeni bir dengenin oluşturulmasını gerekli kılacaktır. Böylece örgütsel değişimde, bir dengeden başka bir dengeye geçiş söz konusu olacaktır. Bir başka şekilde örgütsel değişimi iç ve dış etkiler sonucunda örgütün yapısında, yönetiminde ve faaliyetlerinde teknolojik, ekonomik ve sosyolojik olarak ortaya çıkan değişimler olarak tanımlamak mümkündür.

Bir çok örgütsel değişim, örgütteki karar alan kişi veya organlarca performans ve çıktı açığının algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu noktada karar



vericiler, örgütsel sistemde neyi değiştireceklerini belirlemelidirler ve amaca uygun değişim stratejisini uygulamalıdır (Hage ve Finsterbush, 1987:50).

Değişime karşı iki tutum mevcuttur; değişime gereksinim olduğunu kabul etmek, bu yolda çalışmak ya da değişime karşı direnç göstermek veya değişime duyarsız kalmaktır. Değişimi inkar edip görmezlikten gelmek, insanın kendi kendini kandırması gibidir. Çünkü değişimi inkar edip görmezlikten gelmek sonuçta değişimin ortaya çıkmasını durdurmayacaktır (Zimmerman, 1998:15-16).

Küreselleşmeyle birlikte dünyada yaşanan hızlı ve sürekli değişim her varlık gibi örgütleri de etkilemektedir. Dolayısıyla yöneticiler iç ve dış çevredeki değişim karşısında, örgütü yaşatabilmek ve rekabette başarı kazanabilmek için, değişime karşı uyanık olmak, bu değişimi yakından izlemek ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri yapmak zorundadırlar. Bunun için de örgüt-çevre ilişkisini iyi analiz etmeleri gerekir.

#### **1.1.4. Örgütsel Değişimde Örgüt – Çevre İlişkisi**

Çevre ile örgütler sürekli ilişki içerisindedirler. Bu ilişki, dış çevrenin bağımsız olması ve dolayısıyla dış çevredeki değişimlere göre örgütün yapısı, süreç ve teknolojisinde değişiklik yapması ile sınırlı değildir, örgütler de çevrelerini etkileyebilirler. Bu açıdan örgüt ile çevresi arasında karşılıklı bağlılık ve etkileşim söz konusudur (Ünal, 1999:17). Dolayısıyla, örgütlerin gelişme gücüne sahip olabilmeleri ancak içinde faaliyette buldukları teknolojik, ekonomik, sosyal, kültürel ve yasal çevredeki değişimlere uyum sağlamaları ile mümkündür. Bu yüzden bir örgütün çevresinden bağımsız olarak düşünülmesi olanaksızdır.

Örgüt ile çevre arasındaki ilişki basit bir uyum gösterme olgusu değildir. Örgüt ve çevre etkileşimi karşılıklıdır. Çevrenin örgütleri etkilemesi söz konusu olduğu gibi örgütün de faaliyette bulunduğu çevreye bir takım etkileri söz konusudur (Can, 2005:63-65). Hızlı ve sürekli değişime uyum sağlamak, örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacını gerçekleştirebilmeleri açısından vazgeçilmez bir zorunluluktur. Örgütler bu uyumu sağlamaya çalışırken aynı zamanda çevreyi de kontrol altında tutmak için bir takım temel stratejilere başvurumaktadırlar.

## 1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM STRATEJİLERİ

Günümüzde çağı yakalamak, teknolojik yenilikleri gerçekleştirmek ve bu amaçla değişimi sağlamak kaçınılmazdır. Örgütlerin üretim ve yönetim süreçlerinin yeniden yapılanması, gelişen teknolojilerin paralelinde değişimi yakalamaları gerekmektedir. Ekonomik çevre örgütlere bir takım fırsatlar sunduğu gibi tehlikeler de içermektedir. Dolayısıyla örgütlerin, günümüz şartlarında sürekliliklerini sağlayabilmeleri için değişimleri gerekmektedir. Örgütler, hızlı gelişmeleriyle beraber değişimi etkili bir şekilde yönetmeleri de gerekmektedir. Ancak, bazı başarılı uygulamalara rağmen, değişim tamamlanması güç bir süreçtir ve çok az örgüt bu süreci, hedeflediği biçimde başarabilmektedir (Beer ve Nohria, 2000:133).

Günümüze kadar uygulanan değişim süreçlerinin genellikle birbirinden oldukça farklı dört stratejinin etkisinde şekillendiği görülmektedir. Bu dört strateji; “önceden yapılandırılmış strateji”, “aşama aşama değişim stratejisi”, “aciliyet stratejisi” ve “karmaşıklık stratejisi”dir.

### 1.2.1. Önceden Yapılandırılmış Strateji

Önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde hedeflenen değişimin gerçekleştirilmesini gerektiren bir stratejidir. Bu stratejide önce bir zaman programı yapılır. Bu program uygulanırken tüm çalışanları kazanmak ve onlara zaman tanımak için bir takım “duraklama” noktaları belirlenir. Bu duraklamalar, süreç içindeki her adımın bitirme süresinin ve neleri içerdiğinin çalışanlar tarafından iyi anlaşılmasını sağlar. Yapılan değişimin benimsenmesinden sonra programa devam edilir. Programlanan ve değişim süreci içerisinde yapılması düşünülen bütün eylemler ayrıntıları ile ortaya konulur. Strateji böylece çok iyi planlanmış ve yapılandırılmış hale getirilir.

Önceden yapılandırılmış stratejide değişim süreci başlamadan önce ortamı sakinleştirmek amacıyla çalışanlar ve yöneticiler arasındaki güvenin artırılması, örgüt sorunlarıyla kişisel sorunların çözülmesi, örgütün genel amaç ve stratejilerinin açıklanması gerekmektedir (Wissema, 1996:218; Yeniçeri, 2002:182-183).

### 1.2.2. Aşama Aşama Değişim Stratejisi

Bu stratejide değişim aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir ve süreç bu şekilde devam eder. Değişim başlı başına bir süreçtir. Ve gerçekleşmesi belirli bir zaman alır. Çoğu kez küçük değişimlerin bile çalışanlar tarafından benimsenmesi için zamana gereksinim vardır. Belirli bir denge içinde yeni duruma alışabilmek, ortaya çıkan yeni ortama uyabilmek ya da yeni teknikleri kavrayabilmek için değişimin aşama aşama gerçekleştirilmesi gerekebilir. Bazen de büyük değişimleri gerçekleştirebilmek için öncelikle bir çok küçük değişim yapmak gerekebilir. Böyle durumlarda aşama aşama uygulamayı gerçekleştirmek gerekebilir. Adım Adım diye tanımlanan bu stratejinin belli başlı özellikleri şunlardır (Wissem, 1996:218; Yeniçeri, 2002:183-184):

- Sürecin çok iyi hazırlanması, iletişim zamanlarının, katılanların ve katkıların belirlenmesi,
- Duraklamaları da içeren net zaman programı,
- Her adım ancak bir önceki tamamlanıp silindikten sonra atılır,
- Daha sonraki aşamalarla ilgili hazırlıklara değişim süreci başladıktan sonra başlanır,
- Önceden yapılandırılmış strateji gibi bu stratejide de, değişim sürecinin kendisinden önce bir “sakinleştirme süreci”ne gereksinim duyulabilir.

### 1.2.3. Aciliyet Stratejisi

Büyük baskılar altında kalındığında uygulanan stratejidir. Örgütün dış ve iç çevresinden gelen baskılar örgüt yöneticilerine önceden bir hazırlık yapacak kadar fırsat tanımadığı durumlarda aciliyet stratejisi söz konusu olur. Bu stratejide, zamanın ağır baskısı nedeniyle, önceden bir zaman programı hazırlamak genellikle olanaklı değildir, bu yüzden daha çok uyarılma gereklidir. Böyle bir durumda olayların karışması riski de büyüktür. Bu riski önleyebilmek için çalışanlara gerekli enformasyon erken verilmelidir.

Bu stratejiyi bütün değişim sürecine önceden planlanıp yapılandırmak olanaklı değildir, ancak yine de süreci önceden net biçimde adımlara bölmek yararlı olabilir. Bu konuda izlenebilecek en iyi taktik; belli bir adımı atmak, bir sonraki adımı daha ayrıntılı atmak, daha sonraki adımın da kaba hatlarını hazırlamaktır (Wissema, 1996:219; Yeniçeri, 2002:184-185).

#### **1.2.3.4. Karmaşıklık Stratejisi**

Bu içlerinde en zor stratejidir. Bu stratejide değişimin amaçları dışında hemen hiçbir şeyi kurgulamak olanaklı değildir. Birkaç değişim sürecinin aynı anda yapılmasını ya da çevre değişkenleriyle güçlü karşılıklı etkileşimleri içermektedir. Bunlar arasında sendikalar, yetkili merciler, beklenen iflas korkuları, kirliliği önleme kuruluşları tüketici ya da hissedar organizasyonları, örgütü devralma fırsatı kollayan ortaklar, siyasal baskı grupları ya da diğer faktörler sayılabilir.

Günümüz şartlarına uyan, sürekliliğini sağlayabilen bir örgüt oluşturmak amaçlanıyorsa, tüm değişim stratejilerinin dengelendiği bir değişim programı oluşturulmalıdır. Her bir stratejinin güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak örgütün içinde bulunduğu duruma uygun bir değişim planlanmalıdır. Sadece tek bir stratejiye göre değişim programının uygulanması beraberinde önemli sorunları da getirebilmektedir. En doğru çözüm ise tüm stratejilerin dengelendiği bir değişim programı olabilir (Beer ve Nohria, 2000:137). En uygun değişim stratejisinin belirlenmesi ise şunlara bağlıdır:

-İlk durumun yapısı

-Değişim sürecinin yapısı

İlk durumun yapısı, “değişim potansiyeli” olarak tanımlanabilir. Tablo 1.1’de özetlenen değişim potansiyelinin buradaki anlamı, değişim gereksinimi ilan edilmeden önce örgütte esas olarak ne kadar değişim istekliliğinin var olduğu ya da geliştirilebileceğinin bilinmesi gerekir. Değişim potansiyeli, önceden var olması gereken bir niceliktir. Değişim sürecinin istenen hızı ve karmaşıklığı olmak üzere değişim sürecinin yapısını niteleyen iki boyut söz konusudur.

Tablo 1.1. Değişim Potansiyelinin Anlamı

<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
Yönetime güvensizlik	Yönetime büyük güven
Zayıf iç temas	İyi iç temas
Net örgüt amaçları yok	Net amaçlar iyi iletilmiş
Net örgüt stratejisi	Strateji yok ya da net değil
Savunma stratejisi	Saldırgan strateji
Zayıf örgüt kültürü	Güçlü örgüt kültürü
Karmaşık örgüt yapısı	Yalın örgüt yapısı
Örgüt genç	Örgüt yaşlı
Örgüt küçük	Örgüt büyük
Eylem sonuçları vasat	Eylem sonuçları iyi veya çok zayıf

Kaynak: Wissema, 1996, s.221; Yeniçeri, Özcan, **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.185.

Değişim stratejilerinin başarısının anahtar faktörü, tüm örgütü kapsayan bir değişim çabasının, arkasında yatan zorunlulukların doğru tanımlanması ve çalışanlarla paylaşılmasıdır. Örgütlerde değişim zorunluluğunu gerektiren faktörler aşağıda ele alınmaktadır.

### **1.3. ÖRGÜTLERDE DEĞİŞİMİ ZORUNLU KILAN FAKTÖRLER**

Örgütlerde değişim, çeşitli faktörler nedeniyle zorunlu hale gelmektedir. Bu faktörler çok farklı ve çeşitli olabilmektedir. Birbirinden farklı hızlarda da olsa örgütlerin, sürekli bir ilişki ve etkileşim içinde olan unsurlarını etkileyen ve onlarda değişimi zorunlu kılan bu faktörler şu şekilde sıralanabilir:

#### **1.3.1. Küreselleşme**

Günümüzde ekonomik, sosyal, ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler pazarların küreselleşmesine, uluslararası rekabetin şekilsel ve boyutsal olarak değişmesine yol açmıştır. Sürekli değişen ve giderek belirsizleşen koşullar altında pazarlarda uzun süreli devamlılıklarını sürdürmek isteyen örgütler büyük bir tehdit ve

tehlike altındadırlar. Bu nedenle rekabet üstünlüğü elde ederek başarılı olmak isteyen örgütlerin başarısı, çevresinde meydana gelen değişimi zamanında algılayıp, bunu örgüt içine uyarlayabilme yeteneğine bağlıdır (Elibol, 2007).

Tüm dünyada teknolojik ilerlemeler, yüksek kalite, düşük maliyet, sıfır hata, stoksuz çalışma, tam zamanında üretim, yalın organizasyon, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler gibi bir takım yeni üretim ve yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu yeni üretim ve yönetim anlayışlarıyla birlikte eğitim programlarına da daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu değişimin en önemli göstergesi meslek yapısında ortaya çıkmıştır. Bilgi çağında üretim, mallardan hizmete dönüşmüş, profesyonel yöneticiler artmış, fizik gücü yerine daha çok beyin gücü kullanan işçiler yerlerini almıştır. Bu yapısal değişiklikler sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş dönemini sergilemektedir (Kurtulmuş, 1996:5).

Küreselleşmeyle birlikte, neredeyse sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin ciddi boyutlarda arttığı bir ortamda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için mevcut örgütsel yapılarını ve personel niteliklerini değiştirmeleri artık zorunlu hale gelmiştir (Can vd., 2006:448).

### **1.3.2. Ekonomideki Değişimler**

Değişimi gerekli kılan en önemli faktörlerden biri olarak, ekonomideki değişimler görülebilir. Bir yandan üretilen malların arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler ve özellikle egemen olan ekonomik sistem örgütlerdeki değişim üzerinde önemli etkiler yapabilmektedir (Ülgen, 1990:170).

Ekonomik çevre, önce piyasanın şu dört kısma ayrılan değişme ve dalgalanmalardan oluşur.

- a) Devamlı ve uzun süreli talep değişimleri
- b) Konjektür dalgalanmaları
- c) Mevsim değişimleri
- d) Moda değişimleri veya düzensiz talep değişimleri.

Bu değişimlerin örgüt yönetimleri tarafından yakından izlenmesi ve önlemler alınması gerekir. Tüketicilerin talep eğilimlerinin önceden saptanabilmesi ve üretimin bu yönde düzenlenmesi, örgüt yönetimi için araştırmayı ve yeni stratejiler oluşturmayı gerekli kılmaktadır. Bu da örgütün gereksinim duyacağı yöneticilerin nitelikleri ve sayısı üzerinde etkide bulunmaktadır.

Örgütün ekonomik değişimlere uyabilmesi, örgütün rekabet gücünü ortaya koymaktadır. Ekonomik çevreye uyum sağlayamayan örgütlerin karlılığı ve uzun vadede kalıcılığı söz konusu olamaz.

### **1.3.3. Teknolojideki Değişimler**

İçinde yaşadığımız yüzyılda en önemli değişimlerden birisi hiç şüphesiz yeni temel teknolojiler (bilişim teknolojileri ve jenerik teknolojiler) alanında ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimin başlıca şü boyutları bulunmaktadır: Bilgisayarlaşma, hızlı iletişim ve robotlaşma.

Bilgisayarlaşma; bilgi işlem teknolojisinde ve mikro-elektronik teknolojilerindeki gelişmelerden dolayı dünya “bilgisayarlaşma” adı verilen hızlı bir değişim sürecini yaşamaktadır. Hızlı iletişim; bir taraftan bilgi işlem ve mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmeler, diğer taraftan iletişim alanında geliştirilmiş yeni teknolojiler (dijital teknoloji, fiber optik teknoloji, lazer teknolojisi, akıllı terminal, internet, tele işlem vs.) sayesinde dünyada bilgi iletişimi akıl almaz bir hız kazanmıştır.

Teknoloji alanındaki değişimler bunlarla sınırlı değildir. Jenerik teknolojiler alanında çok önemli değişimler olmuştur ve bu süreç devam etmektedir. Nükleer enerji, uzay ve havacılık teknolojisi, biyoteknoloji ve gen mühendisliği, yeni gelişmiş malzeme teknolojileri dünyada tüm örgütleri değişime zorlayacak etkiler yaratmaktadır (Aktan, 2007).

Değişen teknolojiye uyum sağlaması örgütün sürekliliği için oldukça önemlidir. Değişen teknoloji sayesinde daha az maliyetle çalışabilen örgütler rekabet güçlerini artırarak yaşamını daha başarılı bir şekilde sürdürebilir.

#### **1.3.4. Yasal Değişimler**

Yasal koşullardaki değişim; zorlayıcı bir etkiye sahip olması nedeniyle, örgütlerin yapısını büyük oranda etkiler. Örgütler, toplumsal ilişkileri düzenleyen, etkileyen gelenek görenek, töreler gibi ilke ve kurallar yanında, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Vergiliel Tüz, 2004:20).

Her ülke, örgütlerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır.

Örgütler de yasal çevre faktörlerindeki değişimlere uymak zorundadırlar. Örgütler de bağlı buldukları yasa, tüzük ve yönetmeliklerin değiştirilmesi için az da olsa etkide bulunabilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir. Dolayısıyla örgütler, yasal çevrede alınan kararlardan etkilenmekte ve amaçlarını bu etkiler sonucunda değiştirmeye zorlanmaktadır.

#### **1.3.5. Sosyo-Kültürel Değişimler**

Nüfus miktarı, nüfus artış oranı, şehirleşme eğilimleri, okuma yazma oranı, üniversite ve yüksek okul sayıları ve bu okullardan mezun olanların sayısı, nüfus piramidinin yapısı vb. hususlar sosyo-kültürel çevre koşullarını oluşturmaktadır. Bu durum müşterilerin gereksinim ve alışkanlıkları, zevkleri üzerinde etki yaparken öte yandan da çalışanların, kültür düzeyleri, eğitim yapıları, gereksinim ve güdüleri, kişisel tatmin, özerklik duygu ve değerlerini etkilemektedir (Düren, 2000:55). Sosyo- kültürel yapıda yaşanan bu değişimler örgütleri de yakından etkilemektedir.

Sosyo- kültürel değişimler örgütleri hizmet verdikleri toplumun değişen istek ve arzularına, değişen değer yargılarına göre hareket etmek zorunda ve gerektiğinde değişmek durumunda bırakılmaktadırlar (Kozak ve Güçlü, 2003:3).

#### **1.3.6. Büyüme**

Örgütü değişime zorlayan önemli faktörlerden biri de büyümedir. Artan rekabet, örgütleri ayakta kalma ve büyüme yolunda yeni süreç ve yöntemler aramaya itmektedir. Büyüyen örgütler, büyümenin getirdiği sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.



Eğer büyüme plansız gerçekleşiyorsa etkileri ve getirdiği sorunlar da buna paralel olarak artmaktadır. Büyüme ile ilgili genel nitelikli bu problemleri şöyle sıralayabiliriz.

- İşlerin artması nedeniyle ortaya çıkan zaman yetersizliği,
- Örgütteki karışıklık,
- İletişim sorunları,
- Örgütteki fiziki yer azlığı,
- Personelin moralinin düşmesi,
- Nakit akışı problemleri ve çözümü için sistematik bir yaklaşım olmaması,
- Yetersiz finansal kayıtlar,
- Örgütün kişisel kimliğini kaybetmesi v.b.g.

Plansız büyümenin olduğu örgütlerde örgüt yapısı ve personel arasındaki ilişkiler, büyümeye paralel olarak planlanmadığı için, zaman ve verim kaybına yol açan, işlerin tekrarı, görev ve sorumluluk dağılımındaki belirsizliğin getirdiği yanlışlıklar ve stres gibi önemli sorunlar çıkmaktadır (Koçel, 1993:48).

Büyüme örgütsel değişimin önemli gerekçelerinden biridir. Örgütlerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arası işlevsel denge bozulur. Örgütler belli bir büyüklüğe kadar mevcut çalışanlar ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra örgütsel değişim gereği duyulmaktadır.

### **1.3.7. Birleşme ve Satın Almalar**

Şirket birleşmeleri ve satın almaları ile büyüme başlı başına örgütsel değişimi gerekli kılan bir diğer önemli faktördür. Şirket birleşmeleri, iki ya da daha fazla şirketin ortak bir amaca yönelerek, bir bütün olarak yeniden yapılanmasıdır. Şirket birleşmeleri, sermaye ve finansal boyutlarının dışında örgüt yapısı, personel yönetimi ve örgüt kültürü açısından önemli değişimleri beraberinde getirecektir. Her iki birleşmede de yeniden yapılanmaya yönelik bir yön çizilmekte ve birleşen şirket sayısı kaç olursa olsun, ortak tek amaca yönelik, tek bir yapı oluşturulması hedeflenmektedir (Glossy, 1990:90).

### **1.3.8. Satış ve Karlarda Azalma**

Örgütün karları ve satışları azalma eğiliminde ise ya da karlar satışlar oranında artmıyorsa, gerileme görülüyorsa örgütsel değişim kaçınılmazdır. Örgütün gelirlerindeki azalma yönetimin yetkiyi merkezleştirmesine ve örgütü sıkı bir denetime yönlendirmesine neden olabilecek değişimler yapmaya zorlayabilir. Bu bağlamda, bir maliyet azaltma programı ile örgütsel değişim yürütülebilir (Ülgen, 1993:176).

### **1.3.9. Tepe Yöneticisinin Değişmesi**

Tepe yöneticilerinin değişmesi de, örgütsel değişimi zorunlu kılan faktörlerden birisidir. Tepe yöneticilerinin herhangi bir nedenle örgütten ayrılmaları ve yerine başka yöneticilerin gelmesi, yönetimin örgütün daha iyiye götürülmesi konusunda yapılacak değişiklikleri yürütme yeteneğine sahip olmaması, örgütsel işleyişi kesintiye uğratabilecektir. Dolayısıyla yeni yöneticinin yönetim tarzına, yetenek ve niteliklerine uygun olarak örgüt yapısı ve kültürü değişecektir. Özellikle, dönüştürücü liderlik yetenekleri fazla olan yöneticilerde bu değişimin boyutları daha da fazla olacaktır.

### **1.3.10. Yönetim Bilimindeki Yeni Kavram ve Teknikler**

Yönetim bilimindeki değişimler ve buna paralel olarak örgütsel eksikliklerin belirgin hale gelmesi de yine örgütsel değişim için itici faktörler olmaktadır. Gittikçe artan rekabet çevresiyle karşı karşıya kalan örgütler, pazar payını artırmak ya da korumak için yeni yönetim tekniklerine gereksinimleri vardır (Kesken vd., 2007:5). Özellikle 1990'lı yıllarda yönetim ve organizasyon konusunda ortaya çıkan yeni kavram ve teknikler olan, Yalın Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi, Takım Ruhu, Stratejik Birlikler Oluşturma, Kademe Azaltma, Öğrenen Organizasyon, Temel Uzmanlık, Personel Güçlendirme, Küçülme, Şebeke Türü Organizasyon, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Sıfır Hiyerarşi gibi giderek yaygınlaşan uygulamalar örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Kreitner ve Kınickı 1995:568; Karabulut ve diğerleri, 2001).

## 1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI

### 1.4.1. Etkinliği Arttırma

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmak, başka bir deyişle; yapılan işi daha etkili yaparak örgütün, amaçlara ulaşma derecesini arttırmaktır. Bu görüşe göre örgüt önceden belirlediği amaçlara ne denli ulaşabiliyorsa o kadar etkindir (Töremen, 2002:185).

Herhangi bir işi daha etkin yapmak demek, işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında bütünüyle bir uyum sağlamak demektir. İşin gerekleri ile işi yapanın özellikleri arasında açık oluşmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişim gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak adlandırılır. Örneğin; buharlı lokomotiften dizel ve elektrikli motorlara geçiş örgütün dış çevresinde oluşan ve etkinliği değiştiren bir değişimdir (Vergiliel Tüz, 2004:26).

### 1.4.2. Verimliliği Arttırma

Değişimin diğer bir amacı de verimliliği arttırmaktır. Örgütün iç yapısı ve örgüt faaliyetleri ile ilgilidir (Hinterhuber, 1984:5-6). Örgüt içinde yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve kişisel düzeyde değişiklik şeklinde olabilir.

Örgüt düzeyinde verimlilik, klasik ve dar anlamıyla, çıktıların girdilere oranı şeklinde tanımlanabilir (Akdemir, 1995:65). Bu anlamda verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanabilir(Gürak, 2007:11). Diğer bir ifadeyle verimlilik, bir iş sisteminde ortaya konan hizmet ya da üretim çıktısı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişki ya da üretim faktörünün etkin kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Keser, 2007).

Verimliliğin yükseltilmesinde en önemli etken, örgütün girdi olarak aldığı tüm kaynakların, fire vermeden, kayba uğramadan kullanılmasıdır. Örgütlerin çevrelerinde hızlı değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler, örgütlerin verimliliğini arttırmaları yönünde olanaklar sunmaktadır. Teknolojik değişimler bu değişimlerin

başında gelmektedir. Örgütler bu nedenle, çevrelerindeki değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. Bütün bunların gerçekleşmesi için ise, örgütün verimliliği arttırmak için değişim kararları alarak bunları uygulaması gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel değişim sağlanarak verimlilik artırılmış olacaktır (Güneş, 2007).

Verimlilik örgütler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik kriterdir. Örgütler teknolojik, beşeri, finansal kaynaklarını rasyonel kullanırlarsa, ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaktır. Bu durum ise örgütlerin verimliliğini yükselteceğinden rekabet gücünü de yükseltecektir. Bu da, örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır.

### **1.4.3. Büyüme / Küçülme**

Örgütler, mevcut büyüklüklerini uzun zaman koruyamazlar. Gerek iç ve gerekse dış etkenler örgütleri büyümeye zorlayabilirler.

Büyüme; başarılı yönetime, örgüt elemanlarının iyi bir şekilde seçimine, uzmanlaşma ve işbölümünden yararlanmaya, iyi bir finansman yapısına, araştırma ve geliştirme programlarına bağlıdır. Büyüme aniden meydana gelen bir olgu değildir. Değişik zamanlarda alınan kararların bir sonucudur (Özalp, 1985:497).

Günümüz örgütleri için büyümek bir zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü örgütler sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yaşamaktadırlar. Günümüzde toplumların temel amacı, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olmuştur. Sürekli olarak büyüyen bir ekonomik yapı içinde örgütlerin en azından aynı oranda büyümeleri, mevcut konumlarını korumak için gereklidir. Yoksa gün geçtikçe farkında olmadan küçüleceklerdir. Bu yüzden büyüme, örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemli bir koşuldur.

Örgütlerde hacim artışının yanında nitelik olarak gelişme sağlanarak büyümesi zorunludur. Bu ise örgütün maddi ve beşeri unsurlarının kalitesinin geliştirilmesi ve daha verimli hale getirilmesi demektir. Örgütün kullanmış olduğu teknolojinin gelişmişliği, yönetim tarzı, örgüt geliştirme kapasitesi, personelin ve diğer kaynakların kabiliyet ve kapasitesi, örgütlerde nitelik ölçüsü olarak ele alınabilir.

Örgütler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. Örgütlerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda ise örgütsel değişim zorunlu hale gelmektedir. Büyüme, örgüte çevre baskılarına karşı koyma ve ona daha iyi uyum sağlama fırsatı vermektedir. Böylece bir örgüt, rekabet ortamında bulunan diğer örgütlerle mücadele ederek amacına ulaşmada üstünlük sağlayabilecektir (Eren, 1987:88-90).

Günümüzde bazı örgütler rekabet gücünü artırmak amacıyla, yönetimin bilinçli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile personel sayısını, maliyetleri, iş ve süreçleri azaltarak küçülme yoluna gitmektedirler. Böylece örgütler küçülerek, daha çabuk karar alabilen, daha esnek, gelişmelere ve değişime daha çabuk tepki gösterebilen birimler haline gelmeyi hedeflemektedir (Emshoff, 1994:52; Koçel 2005:430). Dolayısıyla küçülme doğrultusunda verilen kararlar da örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir.

Sonuç olarak, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için, her örgütün içinde bulunduğu durum dikkate alınarak büyüme ya da küçülme yönünde örgütsel değişim çalışmaları yapılmalıdır.

#### **1.4.4. Yenilik Sağlama**

Örgütlerin değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri bir bakıma yenilikçi olmalarına da bağlıdır.

Yenilik bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Toffler; yeniliğin birbirini takip eden üç aşaması olduğunu ifade etmiştir. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması, uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır. Yenilik herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir. (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2007). Yani, bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesidir (Özmen ve Saatçioğlu, 2006:400).

Yenilik aynı zamanda bir değişim sürecidir. Ancak her değişim bir yenilik değildir. Yenilikte meydana gelen değişim orjinaldir, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Güleç, 2007).

Günümüzde örgütler değişken ve dinamik bir çevrede çeşitli fırsat ve tehditlerle karşı karşıya kalmaktadır. Artan rekabet, hızla değişen pazar gerekleri, ürün yaşam eğrisindeki kısalma, teknolojik rekabetin uluslararasılaşması, üretimin küreselleşmesi, bilinçli tüketicilerin gereksinmelerini karşılamanın önemi örgütleri yenilik yapmaya zorlayan faktörler haline getirmiştir (Özmen ve Saatçioğlu, 2006:399). Bu açıdan günümüzde yenilik, ekonomilerde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi-hayat standardının iyileştirilmesinde önemli etkiye sahip bir konuma gelmiştir. Pazarın gereksinimleri önceden belirlenerek bunların yeni veya yenilikçi ürünlerle karşılanması günümüz örgütlerinin varlık nedeni durumuna gelmiştir. Örgüt üretim faaliyeti sayesinde elde ettiği öğrenme ve birikim sonucunda pazar, ürün veya kaynaklardaki önemli değişikliklere karşı istikrarlı bir teknolojik yetkinliğine sahip olabilecektir. Bu açıdan, örgütler teknolojik bilgi birikimlerini arttırmak yoluyla yenilik yaratabileceklerdir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2007).

Çağımızdaki teknolojik gelişmelerin, nüfus gelişmelerinin, değer yargılarındaki değişmelerin, yasal değişmelerin, ekonomik ilişkilerdeki gelişmelerin ve diğer gelişmelerin yarattığı olanaklar, örgüt işlevlerine de yansıtılmalı ve söz konusu işlevlerin işleyişlerinde de verimlilik artırıcı yenilikler yapılmalıdır (Şahin, 1995:73).

## 1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel değişim çok farklı kriterlere göre sınıflandırılabilir:

**-Planlı-Plansız Değişim;** değişim sürecinin her safhasının önceden planlanması yada bir plana bağlı olmaksızın kendiliğinden gelişmesi ile ilgili bir sınıflandırmadır. Planlı değişim, mevcut durumu, başka bir konuma getirmek amacıyla, her safhasının planlandığı, amaçlı organize bir çabayı ifade eder. Plansız değişim ise, mevcut durumun bir plana bağlı olmaksızın farklı bir konuma gelmesini, getirilmesini ifade eder (Koçel, 2005:691).

**-Makro ve Mikro Değişim;** bu değişim faaliyeti ise, örgütsel değişim çabalarının kapsadığı alanla ilgili bir sınıflandırmadır. Makro değişim örgütün bir bütün olarak tamamının değişimini ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder (Koçel, 2005:691). Mikro değişim ise, örgütteki herhangi bir alt sistemindeki, küçük çaplı değişimleri ifade eder.

**-Örgütsel ve Bireysel Değişim;** örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. Özellikle dış çevredeki değişimler buna neden olur. Bireysel değişim, örgütün etkinliğini arttırmak için kişinin tek başına veya gruplar halinde değişime uyarlanmasıdır (Vergiliel Tüz, 2004:29).

**-Ani ve Zamana Yayılmış Değişim;** bazı örgütlerde değişimin gerçekleşmesi zamana yayılır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışır. Buna karşılık bazen de ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılır (Strebel, 1994:35).

**-Aktif - Pasif Değişim;** değişim uygulamasında örgütlerin etkinliği ile ilgili bir sınıflamadır. Aktif değişim, örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır (Koçel, 2005:693).

**-Proaktif-Reaktif Değişim;** proaktif değişim, tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini dolayısıyla tahmin edilen koşullar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade eder. Proaktif değişimde, değişim öncesi değişime hazırlıklı olma söz konusudur ve bu çalışmalar nedeniyle değişim için örgüt olumlu gelişmeler gösterebilir (Strebel, 1994:35). Reaktif değişim, önceden tahmin edilen koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan çevre koşullarına tepki göstermektir (Kempner, 1980:29).

**-Geniş Kapsamlı veya Dar Kapsamlı Değişim;** bu ise, makro – mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Burada esas olan konu, örgütte değiştirilmek istenen konuların sayı ve yaygınlığına göre geniş kapsamlı veya dar kapsamlı değişimin söz konusu olmasıdır.

**-İyileştirme-Radikal Değişim;** değişim olayı, her seferinde küçük bir ilerleme–iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde bu değişikliklerin yapılması veya mevcut durumu tamamen radikal bir şekilde değiştirecek köklü değişikliklerin yapılması şeklinde ele alınabilir (Koçel, 2005:693).

## 1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ETKİ ALANI

Örgütün yapı ve işleyişi ile ilgili her konu değişimin etki alanı olabilir. Ancak önemli olan değişimin etki alanlarının sayısından çok bunların niteliğidir. Bu açıdan bakıldığında örgütlerde değişimin etki alanları şu şekilde sıralanabilir:

### 1.6.1. Örgütün İnsan Kaynağı

Günümüzde dünyada ülkeler insanlarına daha iyi bir yaşam düzeyi sağlamaya, bu amaçla ekonomik, sosyal ve kültürel yönden kalkınarak toplumun refah düzeyini artırmaya çalışmaktadırlar. Bu çabaların gerçekleşmesinde ise en önemli görev örgütlerde bulunan insan kaynaklarına düşmektedir (Brown ve Lloyd, 1991:18-26; Buluç, 2007).

Küreselleşme, hizmet işletmelerinde gözlemlenen artışlar, iş gücünün demografik özelliklerinde yaşanan değişiklikler, müşteri odaklılığa verilen önemdeki artışlar, finansal performansa verilen önemin artması, küçülme, yeniden yapılanma, yetki devrinin artması, örgüt yapılarındaki değişim ve teknolojik gelişmelere paralel olarak, örgütler için büyük öneme sahip olan insan kaynakları yönetimi anlayışında da son zamanlarda yeni gelişmeler olmuştur (Kesken vd., 2006:472). Bu gelişmelerin nedeni yaşanan diğer örgütsel değişiklikleri gerçekleştirecek olan insan kaynağının etkinleştirilmesi düşüncesidir. Bu nedenle değişimin etki alanının en başında insan kaynağı gelmektedir (Filizöz, 2003:162-163).

Günümüzde rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşmaktadır. İnsan kaynakları örgütün en önemli kaynağıdır. Örgütün verimliliği, başarısı insan kaynaklarının kalitesi ile doğru orantılı olduğundan, insan kaynağının değişen koşullara göre yetiştirilmesini ve geliştirilmesini sağlayacak örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi zorunludur. Bu amaç doğrultusunda örgütler,



insan kaynağını değişime konu ederek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar, personeli güçlendirme ve yetkilendirme gibi uygulamalara gidebilirler.

### **1.6.2. Örgüt Yapısı**

Örgütlerin yapısı, örgüt içindeki maddi ve beşeri unsurlardan en üstün verimi elde etmeye yarayan bir araçtır. Örgütsel yapı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi düzeyde bulduklarını, kime bağlı olarak ve kiminle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir (Güzelcik, 1999:89-90). Bu unsurlar açısından incelendiğinde örgütsel yapı değişime konu olabilecek bir özelliğe sahiptir.

Bazen örgütün yapısı yeni talebi karşılamak ya da daha fazla etkinlik sağlamak amacıyla değişebilir. Değişim stratejileri; emeğin ayrımı, örgütsel bölümlendirme modeli, denetimin süresi ya da raporlama ilişkileri gibi yapısal karakteristiklerin çeşitlerine odaklanabilir (Vergiliel Tüz, 2004:25).

Değişimde başarı için örgüt yapısının, değişime engel olmaması gerekmektedir. Hızlı düşünüp, hızlı karar vermeyi gerektiren küresel iş dünyasında örgüt yapısının, hiyerarşilerden ve katı bürokratik kurallardan arındırılarak gereksinimi karşılayacak yeni örgüt yapılarına dönüştürülmesi gerekmektedir. (Güzelcik, 1999:89-90).

Uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme; yönetim düşüncesi ve örgüt yapıları üzerinde önemli etkisi olmuştur. Bu gelişmeler bir yandan örgütleri faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişime hemen yanıt verebilecek esnek örgüt yapıları oluşturmaya zorlamıştır. Nitekim stratejik birlikler oluşturma ve şebeke örgütlerin ortaya çıkışı örgüt yapılarının değişime konu edilişiyile doğmuştur (Koçel, 2005:376-377).

### **1.6.3. Örgüt Kültürü**

Değişimin etki alanlarından birisi de örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, örgüt üyelerince benimsenen değer, norm, inanç ve varsayım olarak tanımlanır (Halis, 2007). Eğer örgütlerde kültür, değişim uygulamalarına engel teşkil edecek norm ve değerlere

sahipse, değişim uygulamaları paralelinde örgüt kültürünün de değiştirilmesi gündeme gelecektir.

Küreselleşme sürecinde, örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmelerinde kültürün payı büyüktür. Bu bağlamda yaşanan hızlı ve sürekli değişim karşısında örgütlerin yapılarında ve yönetim anlayışlarında değişim gerçekleştirildiğinde, bu değişime paralel olarak bünyelerindeki kültürlerini de değiştirmeleri gerekmektedir (Güçlüoğ, 2007).

Örgütlerde sahip olunan değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin çalışanlarca kabul edildiği bir örgüt kültürü yaratma, söz konusu değerlerin tüm çalışanların davranışlarına rehber olmasına çaba gösterilmesi örgütlerin yok olmalarını önleyen en önemli faktördür (Gökbunar ve Ünal, 2007). O halde her şey değişirken, değişimle ilgili tüm uygulamaları gerçekleştirecek olan insanın, yani çalışanın davranışlarını belirleyen kültürün de değiştirilmesi, değişimin etki alanı içerisine alınması olağan bir sonuçtur.

#### **1.6.4. Örgütün Teknolojisi**

Örgütler gerek rekabetin artması ve gerekse taleplerdeki hızlı farklılaşmalar yönünden teknolojik değişimlerden en çok etkilenen kurumlardır. Mal, hizmet ve bilgi üretimi yapan örgütler, bu değişimlere uyum sağlayamadıkları ve doğru zamanda doğru kararlar alıp yaşama geçiremedikleri takdirde, yaşamlarının sona ermesi de dahil olmak üzere bir çok sorunla karşı karşıya kalabilmektedirler. Her geçen gün yeni üretim teknolojilerinin ortaya çıkması, örgütleri rakipleri karşısında zayıf duruma düşürebilmektedir. Bununla birlikte hızla değişen çevreye uyum ve müşteri taleplerine yeterli ölçüde yanıt verilmesi zorunluluğu değişiklikleri önceden tahmin etmeyi ve bu değişikliklere uyum sağlamayı gerektirmektedir (Aydoğan ve Semiz, 2007).

Örgütlerde üretim ve yönetim teknolojileri değişime uyum sağlamada ve rekabette ön plana çıkmaktadır. Her gün ortaya çıkan yeni üretim ve yönetim araç ve yöntemleri, daha kaliteli ve daha çeşitli mal ve hizmetlerin, daha etkin ve daha rasyonel bir şekilde üretim ve sunumunu olanaklı kılmaktadırlar. Bu da değişimin teknolojide uygulanmasını gerekli hale getirmektedir.

### 1.6.5. Örgütün Amaçları

Örgütsel amaçlar, örgütün iç ve dış çevresinden gelen baskılarla bir yandan örgütün somut bir sistem olarak kendi varlığını sürdürme ve bütünlüğünü koruma biçimindeki gereksinimlerine, diğer yandan da, üyelerinin ve ilgili bütün kişi ve grupların gereksinimlerine dayalı olduklarından dinamik bir özelliğe sahiptirler. Başka bir deyişle iç ve dış çevresindeki istek, gereksinim ve baskılarının değişmesiyle, örgütsel amaçlar da değişebilir ve yeniden tanımlanabilir. Dolayısıyla, sürekli olarak değişen çevresel koşullara uyum sağlama zorunluluğundan dolayı örgütlerin, amaçlarını sürekli olarak değerlendirmeleri gerekmektedir (Tokat, 1998:91-92).

## 1.6.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN BAŞARISINDA TEMEL FAKTÖRLER

Değişim günlük yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Her şey bir önceki günden farklıdır, bir önceki güne göre değişmiştir. Örgütler de bu kuralın dışında değildirler. Dolayısıyla birçok örgüt yaşamlarının belirli bir döneminde değişime zorlanmakta ve değişimin güçlükleri ile karşılaşmaktadır (Liu ve Perrew, 2005:263-280). Ancak örgütsel değişim örgütlerin verimliliği, etkinliği, yaşaması, büyümesi için zorunlu ve kaçınılmazdır (Clement, 1994:30).

Örgütsel değişimi başarılı ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilmek için bir takım ön hazırlıkların yapılması gereklidir (Hussey, 1998:38-40). Bunlar:

**-Değişimi Analiz Etme:** Öncelikle sorun doğru belirlenmelidir. Bunun için gerçekleştirilmesi düşünülen değişimin örgüt üzerindeki etkisinin önceden analiz edilmesi gereklidir. Gerçekleştirilecek değişimin çalışanların tamamını etkileyip etkilemeyeceğini ya da etkilenme düzeyini ve şiddetini tahmin edebilmek değişimin başarısına büyük katkılar sağlayabilir.

**-Vizyon Belirleme:** Gerçekleştirilecek değişim sonucunda örgütün ulaşacağı vizyon belirlenmeli ve tüm örgüte yayılmalıdır. Böylece değişim programını başarı ile uygulamak için sağlam bir zemin oluşturulmuş olur.

**-Değişimi Gerçekleştirecek Lideri Belirlemek:** Değişimi gerçekleştirecek liderin sahip olduğu liderlik özellikleri örgütsel değişimin başarısı açısından en başta gelen zorunluluktur. Öncelikle değişim liderinin, değişimi, değişim sonucunda

çalışanların mümkün olduğunca motivasyonlarının artacağı bir şekilde tasarlayabileceği doğru bir bakış açısına sahip olmaları gereklidir.

**-Örgütte Nelerin Değişeceğini Belirlemek:** Örgütte yapılabilecek değişimler üç biçimde olabilir. Bunlar; örgütsel yapıda, örgüt kültüründe ve örgütün insan kaynağında meydana gelen değişimlerdir. Bu üç süreçle ilgili olarak yapılması düşünülen değişimin birbirleriyle ilişkisinin, derecesinin, etkisinin ve ölçüsünün ortaya konması gereklidir.

**- En Uygun Yönetim Tarzını Belirlemek:** Katılımcı yönetim anlayışının değişimi gerçekleştirilmede en uygun tarz olduğu söylenebilir. Örgütsel değişimde başarı faktörlerinden birisi de çalışanların kararlara katılımının sağlanması doğrultusunda desteklenmeleridir.

**-Etkin Bir İletişim Düzeni Oluşturmak:** İletişimin değişim uygulamalarındaki rolü büyüktür. Etkili bir iletişim yoluyla çalışanlar gerçekleştirilecek değişimin gerekçeleri hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmelidir.

**-Planlama:** Örgütlerdeki değişimler kendiliğinden oluşan değişimler değil, aksine amaçlanan ve bu amaçlar doğrultusunda yöneltilen değişimlerdir. Değişimin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için değişim planı, örgütün değişim gereksinimini, değişim sürecini ve çalışanların birey ve grup olarak sorumluluklarını açık ve net bir biçimde yansıtmalıdır.

Değişim oldukça zor gerçekleştirilen bir süreçtir. Çünkü insanlar doğası gereği her zaman mevcut durumu sürdürmeyi arzu etmektedirler. Bu da örgütsel değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına yol açabilmektedir. Günümüzde ise örgütlerin değişime uyum sağlamaları, örgütler için stratejik bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Ancak değişimi gerçekleştirmek kolay değildir. Dolayısıyla başarılı bir değişim uygulaması için bazı temel faktörlerin göz önüne alınması gerekmektedir. Değişimin başarısındaki bu temel faktörler şu şekilde özetlenebilir (Mariotti, 2004):

-Örgütsel değişimin başarısını sağlayacak, örgütteki tüm potansiyeli ortaya çıkarabilecek, vizyon, misyon, strateji ve yürütsel planlar hazırlanmalıdır. Bu aşamada tüm çalışanların planlama sürecine katılımı ve tüm detaylarla ilgili bilgi alış-verişi sağlanmalıdır.

-Belirgin amaç ve hedeflerle ilgili beklentiler serisi oluşturulmalıdır. Bu amaç ve hedefler gerçekçi ve ulaşılabilir nitelikte olmalıdır.

-Örgütte bir güven ortamı oluşturulmalıdır. Tüm değişim sürecinden çalışanlar haberdar olmalı, değişimle ilgili elde edilen sonuçlar, alınan kararlar zaman zaman tüm çalışanlara duyurulmalı ve çalışanların bu sürecin bir parçası olduklarını hissetmeleri sağlanmalıdır.

-Bireylerin örgütün bir parçası olarak yüklendikleri görev ve sorumluluklar kesin bir biçimde tanımlanmalıdır. Çalışanların yapması gereken işlerin neler olduğu ve yöneticilerin onlardan neler bekledikleri belirlenmelidir. Bu görevler ve sorumluluklar yazılı olarak oluşturulmalı ve gerek duyuldukça da yeniden düzenlenmelidir.

-Değişimle ilgili olarak belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını saptayabilmek için, ölçülebilir standartlar, değerler oluşturulmalı ve bunlar çalışanlara bildirilmelidir. Böylelikle değişim sürecinde çalışanlar hedefler doğrultusunda ne oranda başarılı olduklarını bireysel olarak ölçebilmelidirler. Bu değerler gerek duyuldukça gözden geçirilmeli ve değiştirilmelidir. Bu yapı içerisinde, bireylerin değişime olan katkıları ölçülebildiği gibi, ana değişim planı doğrultusunda nelerin başarıldığı da değerlendirilebilmektedir.

-Sık sık ve düzenli bir biçimde, değişim sürecinde bireylere, dışsal faktörlerde meydana gelen değişimler ve bu doğrultuda planlananın dışında olan gelişmeler de bildirilmelidir. Planlananın dışında, meydana gelen gelişmelerde, çalışanlara çözüm bulma doğrultusunda, fikirleriyle katılma şansı tanınmalıdır. Katılımcı sorun çözme teknikleri kullanılmalı ve plandan sapmalara çözümler aranmalıdır.

-Dışsal faktörlerdeki değişimlere uygun olarak, çalışanların da düzenli olarak kendisini yenilemesine, geliştirmesine olanak tanınmalıdır. Değişen bu faktörler konusunda çalışanlara bilgi akışı ve paylaşımı organize edilmelidir.

-Başarı tanınmalı ve ödüllendirilmeli, aynı zamanda hatalar da belirlenerek, eleştirilmelidir. Çalışanların başarıya olan katkıları kayıtlara alınmalı ve diğer tarafta da başarısızlığa temel teşkil eden unsurlar da tanımlanmalı ve düzeltilmelidir. Çalışanların değişim yolundaki çabaları teşvik edilmelidir.

Eleştiriler elde edilen sonuçlar ve yöntemler hakkında olmalı, çalışanlara yönelmemelidir. Eğer çalışanların bir kısmı gerekli düzeyde performansa sahip değil ya da bunun bilincinde değilse, o zaman düzeltilmeleri için örgüt tarafından yardım edilmeli veya örgütteki görevi değiştirilmelidir.

-Başarılı ve beklenen davranışların çalışanlar tarafından sergilenmesi durumunda, gerek manevi gerekse maddi olarak ödüllendirilmelidir. Etkin bir ödüllendirme sistemiyle çalışanlar başarı doğrultusunda yönlendirilmelidir.

-Sonuç olarak, elde edilen başarı tüm örgütte bilinmeli, kutlanmalı ve örgütsel çabalardan elde edilen değerlerin paylaşıldığı bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

Yukarıda sayılanlarda başarılı değişim için beş ortak özellik vardır. Yüksek düzeyde enerji gerektirirler, vizyonu gerçekleştirmeye yöneliktirler, bütünsel sistem yaklaşımını temel alırlar, geniş kapsamlı bir uygulama süreci içinde yer alırlar ve dönüştürücü bir lider gerektirirler.

Dönüştürücü liderlik; başarılı bir değişimin gerçekleştirilebilmesi için, liderin, süreci başlatacak ve sürdürecektir enerjiyi yaratması, geleceğe ilişkin vizyon geliştirmesi, örgütü vizyon geliştirme hedefine göre yeniden düzenlemesi ve örgüt içinde bulunduğu durumdan geleceğe, hızlı fakat güvenli bir biçimde taşımak için ayrıntılı bir değişim sürecini oluşturması gerekir. Eğer değişim sürecinde bu liderlik becerilerinden biri ya da daha fazlası eksik kalırsa, girişim başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE LİDERLİK

#### 2.1. LİDERLİĞE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

##### 2.1.1. Lider ve Liderlik

Örgütlerin gereksinimleri değiştikçe liderlik kavramı da gelişmekte ve daha fazla önem kazanmaktadır. 1999'da Atlanta' da, 2000'de Dallas'ta, dünyanın 70 ülkesinden 12 bin eğitimcinin katıldığı toplantılarda, 21. yüzyılın ilk 15 yılına damgasını vuracak beş eğilimden birisi "her düzeyde daha çok liderlik davranışı gereksinimi" olarak belirlenmiştir. Çağdaş yönetim anlayışlarının temel kavramlarından olan liderlik, son yıllarda yaşanan formel örgüt yapılarının zayıflaması, bilgi işlerinin yoğunlaşması, proje ve ekip yaklaşımlarının yaygınlaşması, artan rekabet ve müşteri beklentilerinin artması, çevre koşullarının değişmesi ve krizlerin sıklığı gibi pek çok değişim nedeniyle önemini giderek artırmaktadır (Karaman, 2004:10).

Tarihi süreç içerisinde her dönemde yere, zamana ve koşullara göre değişik anlamların yüklendiği liderlik tanımları, günümüzde, bilgi çağının özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde, liderlik tanımlarında, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir (Cafıoğlu, 1997:133).

Liderlik, beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin önemli olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasi, askeri başarılar ve başarısızlıklar, büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Dolayısıyla, liderlik birçok araştırmacı için ilgi çekici bir konu olmuştur (Yatkın, 2007:128). Bugüne kadar yapılmış olan liderlik çalışmaları incelendiğinde genel kabul görmüş bir tanımın henüz ortaya konulamadığı görülmektedir. Liderlikten söz edilebilmesi için gerekli unsurlar; belirli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirecek bir bireyin bulunmasıdır (Kelly, 2006:184).

Liderin; TDK’ unda sözlük anlamı, “Yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef” olarak liderlik de, “liderin görevi” olarak tanımlanmaktadır (Türkçe Sözlük). Thomas ve Cheese Liderliği, “izleyicilerin davranışlarını değiştirme ya da etkileme eylemidir” şeklinde tanımlamaktadır (Thomas ve Cheese, 2005:25). Lider her şeyden önce insanları harekete geçirici, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu inancını yaratan kişidir (Lider ve Liderlik; Ay ve Gülgün, 1997:279). Kongar’a göre lider, “farklı duygu ve düşüncedeki insanları ya da grupları aynı amaç etrafında toplayabilen, aynı hedefe yöneltebilen kişidir” (Kongar, 2006). Nahavandi’ye göre ise lider, yönlendirme ya da etkileme gücüne sahip kişidir (Nahavandi, 2000:4). Lider, amaca yönelik grup etkinliklerini eşgüdümleme ve yöneltme konusunda görev verilmiş bir grup üyesidir. Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek için grup etkinliklerini etkileme sürecidir (Şimşek, 2007). Liderlik üzerine yapılmış araştırmalar göstermiştir ki liderlik farklı kişiler tarafından ortaya atılan pek çok tanıma sahiptir. Bu durumun günümüzde değişen çevre koşulları, bilgi düzeyi ve global rekabette liderliğin sahip olduğu önemden kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan açıklamalara göre genel olarak liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanların etkilenmesi, davranışlarının değiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, bu etkileme işlevini yerine getiren kişi ya da kişilerdir denilebilir.

Liderlikle yöneticilik uzun yıllar aynı anlamda kullanılmış ve bazen karıştırılmıştır. Bu yüzden yöneticilik ve liderlik arasındaki ilişki ayrı bir başlıkta ele alınacaktır.

### **2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik Ayrımı**

Liderliğin incelenmesi sürecinde karşılan belki de en büyük güçlük, liderlik ve yöneticilik arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulmasında yaşanmaktadır. Liderlik ve yöneticiliğin aynı şey olduğu yönünde görüş bulunmamasına rağmen, ayrımın nerede başladığı, hangi noktalarda somutlaştığı konusu üzerinde tartışmalar sürmektedir. Örneğin Bennis (1999), Kotter (1990) ve Zaleznik (1999) iki alanın bütünüyle farklı olduğunu ileri sürerken, Mintzberg (1990) yöneticilik rollerinin liderlik rolünü de kapsadığını savunmaktadır (Antonakis ve Atwater, 2002:675).



Judge ve Piccola'ya göre, yöneticilik-liderlik ayrımında göze çarpan en büyük farklılık, yöneticiliğin var olan kalıplar içinde faaliyet gösterilmesini, kuralların takip edilmesini gerektirmesi, liderliğin ise, değişimin takip edilmesini ve bunun örgüte adapte edilmesini gerektirmesidir (Judge ve Piccola, 2004:757). Yöneticilik, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi sürecidir. Liderlik, yönetim eyleminin, büyük ölçüde insana ve duygulara hitap eden yönünü oluşturmaktadır. Bu noktada çalışanların mevcut, fakat saklı, örtülü enerjilerini üretim ve verimlilik için harekete geçirmek, temel hedef olarak ortaya çıkmaktadır. Davis ve Newstrom bu gerçeği aşağıdaki sözlerle vurgulamaktadırlar (Davis ve Newstrom, 1989:205):

*“Liderlik, potansiyeli, gerçeğe taşıma sürecidir. Nasıl, gizemli bir madde tırtılı kelebeğe çeviriyorsa, lider de gizemli doğasıyla, örgütün potansiyellerini harekete geçirerek onu başarıya taşır.”*

Bennis ise yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şu şekilde ortaya koymuştur (Bennis, 1999:49-51) :

- 1- Yönetici yönetir, lider 'yaratır',
- 2- Yönetici statükoyu kabul eder, lider ona 'meydan okur',
- 3- Yönetici sistem ve yapıya odaklanır, lider ise 'insanlara' odaklanır,
- 4- Yönetici kontrol eder, lider 'teşvik' eder,
- 5- Yönetici işleri doğru yapar, lider ise 'doğru işleri yapar'

Bennis tarafından netleştirilen ve detaylandırılan lider-yönetici ayrımı, bu şekilde tek bir cümleye indirgenmek istenirse şöyle bir tanım yapmak mümkündür (Gatewood vd.,1995:492): “Yönetim beyni etkiler, liderlik ise duyguları etkiler.” Liderlik, örgütsel hayatın en dinamik unsuru olan insana ve onun duygularına seslenerek vizyon üzerinde odaklanmaktadır (Bellham, 2004).

Zaleznik (1999:67)'e göre yöneticiler ve liderler son derece farklıdır. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları yönetme konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak işlerin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve

etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyicilerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir.

Kotter (1990:45) ise bu ayrım konusunda şunları belirtmektedir: “Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Örgütlerde başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkma olgusu ile ilişkilidir. Liderlik ise değişime uyum sağlamayla ilişkilidir.” Kotter’ın yaptığı lider yönetici ayrımı:

Tablo 2.1. Liderlik-Yöneticilik Ayrımı

<b>YÖNETİCİLİK</b> <b>Rasyonel/Teknik</b>	<b>LİDERLİK</b> <b>Sezgisel/Duygusal</b>
Statüko	Değişim
Planlama, Bütçeleme, Amaçlar	Rehberlik/Vizyon Geliştirme
Örgütlenme, Kadrolama	Takım Çalışması
Denetim, Sorun Çözme	Entelektüel Teşvik, Motivasyon, Dönüştürücü

Kaynak: Kotter, John P., “**What Leaders Really Do?**”, Harvard Business Review, 1990, May-June s.103.

Sonuç olarak, yöneticilik tahmin yöntemleri geliştirir ve kısa dönem sonuçlarını elde etme potansiyeline sahiptir. Liderlik, değişimi geliştirir ve değişimin faydalı bir değişim olmasını sağlayacak potansiyele sahiptir (Kotter, 1996:27). Ancak örgütlerin etkinliği açısından önemli olan, liderlik ve yöneticilik arasında bir dengenin oluşturulabilmesidir (Collier ve Estaban, 2000:207). Aksi halde örgütlerin başarılı olması ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi mümkün olmayabilir. Örgüt içi faaliyetlerin aksamadan yürüyebilmesi ve yöneticinin işlevlerini istenen biçimde yerine getirebilmesi için çalışanların yeterince güdülenmesi ve işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi gerekir. Bu da yöneticinin liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirir (Bingöl, 1997:224).

### 2.1.3. Liderlik ve Özellikleri

Liderlik, sadece biçimsel örgütlere ve yöneticilere özgü olmadığı gibi, sadece olağanüstü özellik ve yetkilerle donatılmış kişilere de özgü değildir. Bir grubun belirli amaçları gerçekleştirmek için bir kişiyi izlemesiyle liderlik süreci oluşur. Örgüt içinde yeniliklere öncülük eden köklü değişimler yapabilen, bireyleri peşinden sürükleyebilen, başarı ve başarısızlıkta önemli rol oynayan liderin davranışları ve sahip oldukları özellikler, davranış bilimcilerin öteden beri ilgisini çekmiştir. Dolayısıyla, liderlerin sahip oldukları özelliklerin belirlenmesi konusunda değişik araştırmalar yapılmıştır.

Liderliğin yalnızca doğuştan gelen özellikler sonucu kazanılabileceği fikrine sahip olan ve bu alanda çalışmalar yapan bilim adamlarının başında McGregor gelir. Minnesota Üniversitesindeki araştırmacılar da, liderliğin doğuştan gelen bir takım yeteneklere bağlı olduğu şeklindeki görüşe bazı deneysel dayanaklar kazandırmışlardır. Bu görüşün aksine olarak bazı araştırmacılar da, liderliğin öğrenilebilir ve liderin de yetiştirilebilir olduğu görüşünü savunarak, bu yollardan bazılarının kişiler arası iletişim, eğitim ve deneme-yanılma olduğunu belirtmişlerdir. Başarılı liderlerin kişisel özelliklerini belirlemek için yapılan ilk araştırmalarda, başarılı ve başarısız lider sahip oldukları kişisel özellikler açısından karşılaştırılarak, liderlerin etkin olmasında rol oynayan bazı kişisel özellikler belirlenmiştir. Ancak aynı özelliğe sahip olan iki kişiden birinin başarılı olurken diğerinin başarısız olması, liderliğin sadece kişisel özelliklere dayanmadığı varsayımını da ortaya çıkarmıştır (Donely vd., 1987:189). “Fortune” dergisindeki “Amerika’nın en güçlü liderleri” adlı makalede, örgüt içindeki liderlerin sahip oldukları gücü nasıl elde ettiklerini ve özelliklerin neler olduğunu öğrenmek amacıyla, onlarla birlikte çalışan çalışanlara görüşleri sorulmuştur. çalışanlara değerlendirmeleri sonucu başarılı liderlerin ortak özelliklerinin; “zeki, cesur, kararlı, yürütme yeteneğine sahip, yenilikçi ve uyumlu kişilik yapıları” olduğu ortaya konmuştur (Fortune, 1998:7).

Liderlik kavramının içinde, personelin kalitesi ve verimliliğini arttırmak, örgütteki bireylerin ve örgütün amaçlara ulaşmasını ve başarısını arttırmak gibi faktörler bulunmaktadır. Bireylerin lider olabilmesi her şeyden önce kendisini izleyecek olanlardan farklı bir kişiliğe sahip olması gerekir. Lider, kendisini izleyenlerden

ortalama olarak daha zeki, dahi iyi iletişim kurmalı, ortak amaca ulaşmak için gerekli işlem ve eylemleri yapmada, yönetmede daha yeterli ve yetenekli olmalıdır. Ayrıca uzmanlık gücü izleyicilerini etkilemede başlı başına önemli araçtır (Başaran,1988:69-70). Tüm bunlara bağlı olarak liderler kendilerinin gücünü, değerini ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için onları nerede, nasıl değerlendireceğini çok iyi bilmelidir. Liderler ortalama insanlardan daha fazla bilgi, beceri ve özelliklere sahip olması gereken kişilerdir. Ancak böyle olduğu zaman kişi grup tarafından lider olarak kabul edilebilir. Buluç'a göre, yapılan araştırmalar liderlerde bulunması gereken özellikleri ve becerileri çeşitli şekillerde sınıflamaktadır. Bu sınıflamalarda ortak olan bazı temel özellikler ve beceriler Tablo 2.2' deki gibi özetlenebilir (Buluç,1998:1207).

Tablo 2.2. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	Sahip Olması Gereken Beceriler
1. Durumlara uyum sağlama	1. Akıllı ve zeki
2. Sosyal Çevreye dikkat	2. Kavramsal becerilere sahip
3. Hırslı ve başarıya dönük	3. Yaratıcı
4. Kendine güvenen – iddialı	4. Diplomatik, ince, nazik
5. İş birlikçi	5. Akıcı ve düzgün konuşma
6. Kesin kararlı	6. Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7. Güvenilir, emin	7. Organizatör
8. Başkaları üzerinde etkisi büyük	8. İkna edici
9. Enerjik	9. Sosyal beceriler
10. Israrcı ve inatçı	
11. Hoşgörülü	
12. Gönüllü olarak sorumluluk üstlenen	

Kaynak: Buluç, Bekir, “**Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik**”, Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı: 20, Mart – Nisan, 1998, s. 1207.

Liderlerin başarılı ve etkin rol oynayan olumlu özelliklerin yanında, başarısız olmalarına neden olan özellikler de davranış bilimcilerin araştırma konuları içerisinde yer almaktadır. Morgon Mc Coll ve Michael Lambarda, başarılı ve başarısız

liderler arasındaki farkı belirlemek amacıyla iki farklı grup üzerinde araştırma yapmışlar ve araştırma sonucunda başarısız liderlerde görülen ortak özellik olarak şunları belirlemişlerdir; başkalarına karşı soğukluk ve ilgisizlik, inancı kötüye kullanma, sürekli işi düşünme, farklı liderlik biçimlerine adapte olamama, stratejik bir şekilde düşünmekten yoksun olma, yetkileri devretmek ya da başkalarını yönetmede yetersiz olmak (McCool ve Lambarda, 1993:9). Liderin sahip olduğu becerinin, onun liderlik ve ilgili yeteneklerinin gelişmesine yardımcı olacağına inanılmaktadır. Teknik, sosyal ve kavramsal özellikler buna dahildir. Alt kademe yönetimde teknik türden özellikler önemlidir.

Yukarıda yapılan açıklamalar değerlendirildiğinde genel olarak liderlik özellikleri şu şekilde ifade edilebilir; bir bakışta durumu kavrama yeteneği, risk yüklenme kapasitesi, yaratıcılık, yenilikleri uygulama yeteneği, hızlı ve doğru karar verme yeteneği, geleceği görme, adil olma, çalışkanlık, bilimsel yöneticilik bilgi ve becerisi ve hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive edebilme yeteneğidir. Başarılı liderler örgütte etkin bir şekilde varlıklarını ortaya koyacak farklı özelliklere sahiptirler. Dolayısıyla lider, örgütsel başarıda önemli bir faktördür.

## **2.2. LİDERİN ÖRGÜT AÇISINDAN ÖNEMİ**

Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Örgütün maddi ve beşeri kaynaklarının, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik bir biçimde yönetilmesinde birinci derecede sorumlu kişi liderdir. Modern örgütlerin giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları düşünülürse, liderin, örgütler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. Örgüt, açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez örgütün kendisini uyarılma hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki bu hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaşır. Bu durumlarda örgütün kurtarılması yaşatılması yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlıdır (Erdoğan, 1983:356).

Etkin bir liderin bulunmadığı örgütlerin başarılı olmaları zordur. Lider örgütte görev dağılımı, çalışanların tutumları ve çalışmaları ile ilgili olduğu kadar çatışan taraflar arasında arabulucu rolü de üstlenmek durumundadır. Satış rakamları,

örgütün karı, ekonomik gelişimi gibi göstergeler örgütsel başarıyı belirtmektedir. Örgütün içinde bulunduğu sektör, çevresi, büyüklüğü ve yapısal özelliklerine göre liderin etkileme gücü değişmektedir. Liderin yapısal özellikleri ve grup içindeki davranışları da örgütün başarı faktörlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bir işin yapısal özelliği değişik liderlik davranışlarını ya da biçimlerini gerektirebilir (Erdoğan, 1983:356). Liderler, örgütlerin ve çalışanlarının verimliliğini artırmak için çok çeşitli liderlik uygulamaları arasından amaca en uygun olanları seçerek uyguladıklarında başarıyı yakalamaktadırlar (Karaman, 2004:31).

Örgütün başarısında ve verimliliğin artışında büyük önemi olan liderlerin temel işlevi, çalışanlar için yön tayin ederek onları belirli hedeflere yönlendirmektir. Bunun için lider, örgütün örneğin gelecekte nerede olmak istediğine dair bir vizyon belirleyerek, örgütün ideal bir geleceğe ulaşmasını sağlamayı amaçlar ve söz konusu vizyonu da strateji ile destekler. Lider, ayrıca herkesin bilgi, beceri ve tecrübesini tamamen kullanabileceği bir çalışma ortamı yaratarak, insanların yeteneklerini harekete geçirir. Ardından da bilgi, vizyon, strateji ve yeteneği eyleme dönüştürmek için kişilere yetki ve sorumluluklar dağıtır ve onları eğitir (Karaman, 2004:31).

### **2.3. LİDERLİK KURAMLARI**

20. Yüzyılda liderlik olgusu üzerinde çok sayıda çalışma ve araştırma ortaya konulmuş ve yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlar da çeşitli yaklaşımlarda bir araya getirilmiştir. Ancak ortaya çıkan her yaklaşım beraberinde yeni soru işaretlerini de getirdiği için liderlik konusu bir yüzyıllık araştırma birikiminin ardından dahi hala aynı ilgi ve merakı uyandırabilmektedir. Liderlik kuramları, genel olarak tarihsel süreç olarak dört ana aşamada incelenebilir. (Tablo 2.3) :

1. Özellikler Kuramı
2. Davranışsal Kuramlar
3. Durumsallık Kuramları
4. Dönüştürücü Liderlik Kuramları

Tablo 2.3. Liderlik Kuramlarının Gelişim Süreci

*1930'lara Kadar	1940'lardan 1960'ların ortalarına	1960'ların Ortala- rından1980'lere	1990 Sonrası
Özellikler Kuramı	Davranışsal Kuramlar	Durumsallık Kuramları	Yeni Liderlik Kuramları  Dönüştürücü Liderlik

Kaynak: Schermerhorn vd., **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc., 2000, New York s.286

Tablo 2.3'de verilen ilk üç kuramın, 1980'lere kadar etkisini sürdürdüğü görülmektedir. 1980'lerin ortalarından itibaren ise "karizma", "vizyon" ve "iletişimi" ön plana çıkaran yeni liderlik kuramları gündeme gelmiştir.

Temel çalışma konumuz olan Dönüştürücü Liderlik, Yeni Liderlik Kuramları içerisinde bir kuram olarak kabul edilmektedir.

### 2.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar yüksek karizmatik güce sahip liderlerin bu gücü doğuran ortak özellikleri (fiziksel, entelektüel ve kişisel ) üzerinde yoğunlaşarak liderleri ve onları izleyen sıradan insanları ayırt etmeyi hedeflemiştir. Kuramın genel olarak amacı şu şekilde özetlenebilir: "Liderleri büyük yapan şeyi bulmak ve şu anda bu özellikleri sergileyen veya bunun için eğitilebilecek tipteki lider adaylarını geleceğin liderleri olarak seçmek"

Bu kuram kapsamında yer alan "Büyük Adamlar Yaklaşımı" ilk liderlik kuramlarından biri olan özellikler yaklaşımının temelini oluşturmuştur (Reineke ve Schoell, 1983:113). Kuram, liderliğin doğuştan geldiğini savunmaktadır. Özellikler

kuramına göre bazı kişiler doğuştan liderlik yeteneklerine sahiptirler ve bu kişiler her koşulda büyük liderler olarak ortaya çıkmakta ve kitleleri yönlendirmektedirler. Kuram, tarihin bu büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtmektedir. Büyük İskender, Napolyon, Abraham Lincoln gibi liderler bu kuram açısından örnek gösterilmektedir (George ve Jones 1996:360).

Liderlik nitelikleri genellikle zeka, yöneticilik yeteneği, girişkenlik, kendine güven, statü, başarı, kararlılık, dinamizm, gerçekçilik, dışa dönüklük, ileriye görebilmedir (Certo, 1992:416).

Özellikler kuramı liderin sahip olduğu özel niteliklerin ve yeteneklerin anlaşılması konusunda liderlik kuramına önemli katkıda bulunmuş olmakla birlikte, liderlik sürecini sadece “lider” değişkenini baz alarak incelediği için yeterli görülmemiştir (Koçel, 2005:589). Bu kuram zamanla daha gerçekçi bir düzleme oturmuş ve liderlik özelliklerinin doğuştan gelmek zorunda olmadığı savunulmaya ve bu özelliklerin tecrübe ve öğrenmeyle diğer insanlara aktarılabileceği de düşünölmeye başlanmıştır (George ve Jones, 1996:360).

Özellikler kuramı, etkili liderlik için neyin gerekli olduğu konusunda pek çok soruyu yanıtıız bırakmıştır. Kuramın ana sınırlılığı, belirli bir durumla bağlantılı bulunan liderlik özelliklerinin bir başka durumda başarıyı garantileyememesidir. Bahsedilen açmaz, araştırmacıları 1940’lı yıllara girerken yeni arayışlara itmiştir. Bu dönemdeki araştırmalar lidere has ‘davranışların’ ortaya çıkarılmasına yönelmiştir.

### **2.3.2. Davranışsal Kuramlar**

Kuram, liderin etkililiğini belirleyen şeyin, kişilik özelliklerinden çok onun davranışları olduğu varsayımına dayanır. Kurama göre ayrıca uygun eğitim yoluyla liderler, doğru davranış kalıplarını geliştirebilmektedir (Gibson vd., 1997:227). Göröldüğü gibi özellikler kuramının temelini oluşturan Büyük Adamlar Kuramı, liderliğin doğuştan geldiğı düşüncesini temel alırken, davranışsal yaklaşım, onun öğretilabileceğini savunmaktadır.

Davranışsal kuramla liderlik iki ayrı tipe ayrılarak incelendiğı için, bu kuram için ‘iki boyutlu kuram’ adı da kullanılmaktadır. Liderlik davranışlarını esas alan



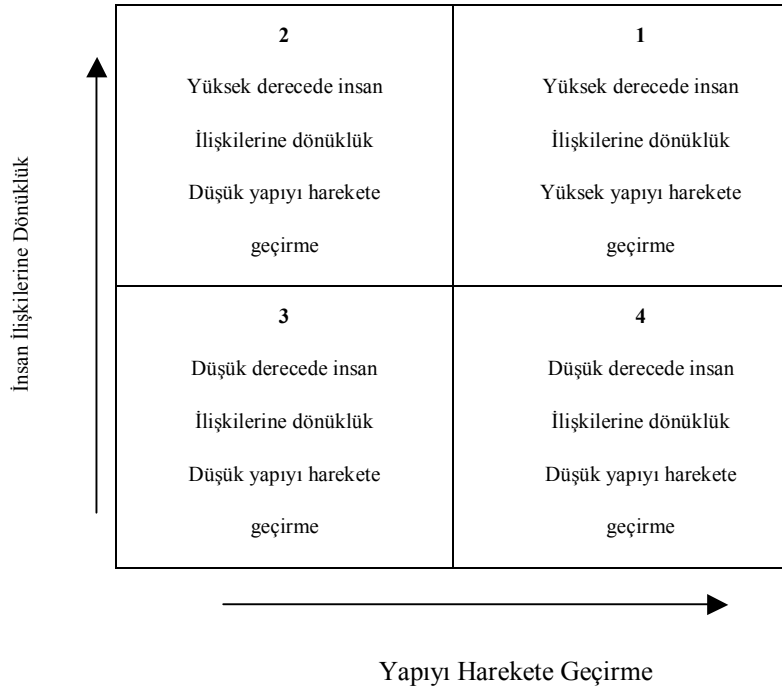
en önemli araştırmalar, Ohio Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Texas Üniversitesi'nde yürütülmüştür.

### 2.3.2.1. Ohio Üniversitesi Modeli

En geniş kapsamlı ve en çok incelenmiş davranışsal kuram, araştırması 1949'ların sonuna doğru yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmalarıdır. Araştırmaların ana amacı, liderlerin diğerlerini grubun hedeflerine yönlendirirken nasıl bir davranış tarzı seçtiğini ortaya çıkarmak olmuştur.

Ohio'daki araştırmacılar öncelikle lider davranışlarından oluşan 9 kategori içerisinde 1800 tanım ortaya çıkarmış ve faktör analizi uygulayarak, "kişiyi dikkate alan lider" ve "işe ağırlık veren lider" olmak üzere iki genel liderlik tarzı bulmuştur (Mondy, ve Premeaux, 1995:350-351). Kişiyi önem veren kuram, liderin astlarına gösterdiği ilgi ile orantılıyken, işe ağırlık veren kuram da liderin, belirlenmiş hedeflere ulaşması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir biçimde kullanmasıyla bağlantılıdır (Daft, 1997:501).

Şekil 2.1. Ohio Devlet Üniversitesi Modeli



Kaynak: Akat, İlter vd., **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir,2002,s.289.

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi, lider her iki boyut bakımından yüksek ya da düşük sonuca sahip olabilir. Diğer bir deyişle, bir liderin, bu boyutlardan birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir. Örneğin; 1 numaralı lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe, hem de grup üyelerine birey olarak önem verirken; 3 numaralı lider, grup üyelerine birey olarak önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe de fazla önem vermeyen bir davranış göstermektedir.

Araştırmalar, liderlik davranışlarının oldukça sabit özellikler gösterdiğini bulmuşlardır. Bireylerin liderlik davranışlarının, durum sabit kaldığı sürece, değişmediğini ileri sürmüşlerdir (Akat vd., 2002:289).

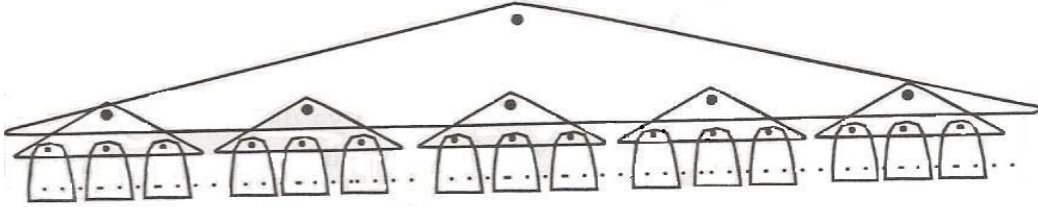
### **2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları**

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile aynı dönemde Michigan State Üniversitesi’nde liderleri etkin kılan davranışsal özellikleri bulmaya yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda etkili olan ve etkili olmayan liderler arasındaki davranış farklılıklarını bulmayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda, en etkili liderlerin, yüksek performanslı ve etkili bir iş grubu kurabilmek için çalışanların gereksinimlerine öncelik veren lider olduklarını tespit etmişlerdir. Burada da; işe yönelik ve kişiye yönelik anlayış ortaya çıkmıştır. Ayrıca işe yönelik liderlerin pozisyonel güçlerini, kişiye yönelik liderlerin ise daha çok şahsi güçlerini kullandıkları ve yetki devrini esas alarak görev dağılımı esasına uygun çalıştıkları ortaya çıkmıştır (Daft, 1997:506).

Daha sonraki yıllarda Michigan Üniversitesi çalışmalarına dayanarak geniş çaplı araştırmalar yapan Rensis Likert, örgütlerdeki liderlik tarzlarını belirlemede, uygulanan liderlik tarzı, güdülemenin niteliği, iletişim, karşılıklı etkileşim, karar verme, amaç saptama, denetim ve başarı amaçları ile eğitim olmak üzere 8 değişken kullanmıştır. Çalışmalar sonunda, en az ve en çok etkili örgütlerdeki yöneticilerin uyguladıkları ilkelerden yararlanarak 4 tip liderlik davranışı bulmuştur. Bunlar (Can vd., 2006:303-304):

- **Otoriter Yönetim:** Bütün kararları yöneticiler verir, kimin, ne zaman ve nasıl bir iş yapacağını yöneticiler belirler. Başarısızlığı cezalandırırlar. Yönetimin çalışanlara güveni çok azdır.
- **Babacan-Otoriter Yönetim:** Kararı yine yöneticiler verir ama işleri yapmada astlar bir dereceye kadar özgürlük ve esnekliğe sahiptirler. Otoriter yönetici babacan tavrıdır.
- **Danışmalı Yönetim:** Yöneticiler amaç belirlemeden ve karar vermeden önce astlara danışır. İşlerin nasıl başarılacağı konusunda karar vermede astların oldukça fazla özgürlükleri vardır. Cezalardan çok ödüllere ağırlık verilir.
- **Katılnalı Yönetim:** Likert'in önerdiği yönetim sistemi budur. Bu sistemde tüm çalışanlar amaçların belirlenmesi ve işe ilişkin kararların verilmesine tam olarak katılırlar. Şekil 2.2'de Likert'in bağlantı halkası kuramında görüldüğü gibi karar verme örgütsel gruplar yoluyla tüm örgütsel kademelere yayılır.

Şekil 2.2. Likert'in Bağlantı Halkası Kuramı



Kaynak:Can, Halil vd., **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2006, s.304.

Genel müdür ve genel müdür yardımcılarında oluşan grup, konularında rahatça tartışarak karar verebilmektedirler. Bu toplantıda her bir genel müdür yardımcısı açık bir biçimde kendi astlarıyla oluşturdukları alt grupta olup bitenlerin ışığında karar mekanizmasına katılırlarken, alt grup toplantılarında, üst grup toplantısının gerekçelerini açıklayarak verilecek kararda etkili olmaktadır. Böylece üçgenlerin

tepesinde yer alan bağlantı halkası durumundaki kişiler aracılığıyla karar verme süreci tüm örgüte yayılabilmektedir.

### 2.3.2.3. Yönetmel Izgara Kuramı

Bu kuram, Texas Üniversitesi'nden Blake ve Mouton tarafından hem Ohio hem de Michigan çalışmalarından yola çıkılarak oluşturulmuştur. Bu liderlik modelinde, kişiler arası ilişkilere yönelik olma ve üretime yönelik olma diye tanımlanan iki eksen bulunmaktadır. Tablo 2.3'de görüldüğü gibi apside üretime yönelik olmayı, ordinata ise insana yönelik olmayı yerleştiren "Yönetmel Izgara" beş ana tip lider tanımlamaktadır. "Blake ve Mouton, Bilimsel Yönetim- İnsan İlişkileri Kuramı, Teori X – Teori Y anlayışları, İş Merkezli – İşgören Merkezli Yönetim anlayışlarındaki uç yaklaşımlardan uzak durmaya çalışarak, bu yönetici özelliklerinin değişik koşullar karşısında farklı derecelerde harmanlanabileceğini savunmaktadırlar" (Wren ve Voich, 1984:481).

Şekil 2.3. Blake ve Mouton'un Yönetmel Izgarası

İnsana Yönelik	Yüksek	9	(1,9)										(9,9)
		8											
		7											
		6											
		5					(5,5)						
		4											
		3											
		2											
	Düşük	1	(1,1)										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9		
			Üretime Yönelik										

Kaynak: Donnelly J. vd., **Fundamentals of Management**

BPI, Texas, 1987, s.233.

Şekil 2.3'de dikey boyut liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesini, yatay boyut ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. Bu boyutlara verilen ağırlığın derecesine göre beş ayrı tip liderlik ortaya çıkmaktadır (Can vd., 2006:305):

-Cılız Liderlik (1.1): Lider ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır. Bu tarz liderin amacı, sorunlardan uzak durmaktır.

-Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Yönetici düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken üretime ilgisi en alt düzeyde kalmaktadır. Bu tarz liderin amacı, astları arasında yardımlaşmayı kuvvetlendiren bir ortam yaratmaktır.

-Görev Liderliği(9.1): Yönetici verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkileriyle ise ilgisi yok denecek derecededir. Bu tarz liderin amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmektir.

-Orta Yolcu Liderlik (5.5): Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir. Bu tarz liderin amacı, pozisyonunu korumaktır.

-Ekip Çalışması Liderliği (9.9): Lider hem en yüksek üretimle, hem de insanların gereksinimleriyle ilgilenir. Yönetici kendini adayan kişiler yoluyla yüksek verime yönelmiş, karşılıklı güven, saygı tam ve herkes birbirlerine bağımlı olduğunun bilincindedir.

Görüldüğü gibi, iyi yöneticiler, ızgaranın sağ üst tarafındakilerdir. Yönetimsel ızgara bir yöneticinin insana ve üretime yönelik olma derecesinin toplamının ona verilecek puanı oluşturduğunu ifade eder. Sahalardan herhangi birisindeki düşük not, yönetim açısından zayıf bir yaklaşımı işaret eder.

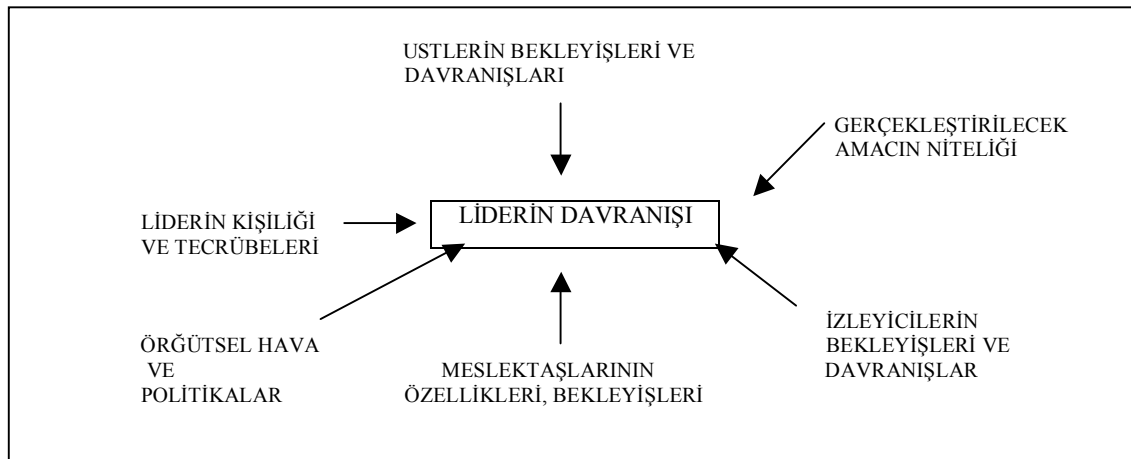
Bu model, yönetici eğitimi ve gelişimi programlarında geniş ölçüde kullanılmaktadır. Geliştirme programlarının amacı, hem insana hem de üretime en üst düzeyde ilgi gösteren “9.9” tarzı bir yönetim felsefesini oluşturabilmektir.

Genel olarak, davranışçı kuramlar üretime yönelik ve insana yönelik olma açısından liderlik olgusunu belli bir oranda açıklamayı başarmışlardır. Ancak davranışsal kuram da özellikler yaklaşımına paralel bir şekilde, liderlik sürecinin oluştuğu çevreye ve koşullara önem vermemişlerdir. Oysa durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarabilirler. Bu nedenle liderlik kuramlarına üçüncü bir boyutun yani ‘durumun’ eklenmesi gerekmiştir (Wren ve Voich, 1984:481).

### 2.3.3. Durumsallık Kuramları

Liderlik olgusunun oluştuğu koşullara ağırlık veren durumsallık kuramları liderlik olgusunun açıklanmasında önemli katkılarda bulunmuşlardır.

şekil 2.4. Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler



Kaynak: Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2005, s.597.

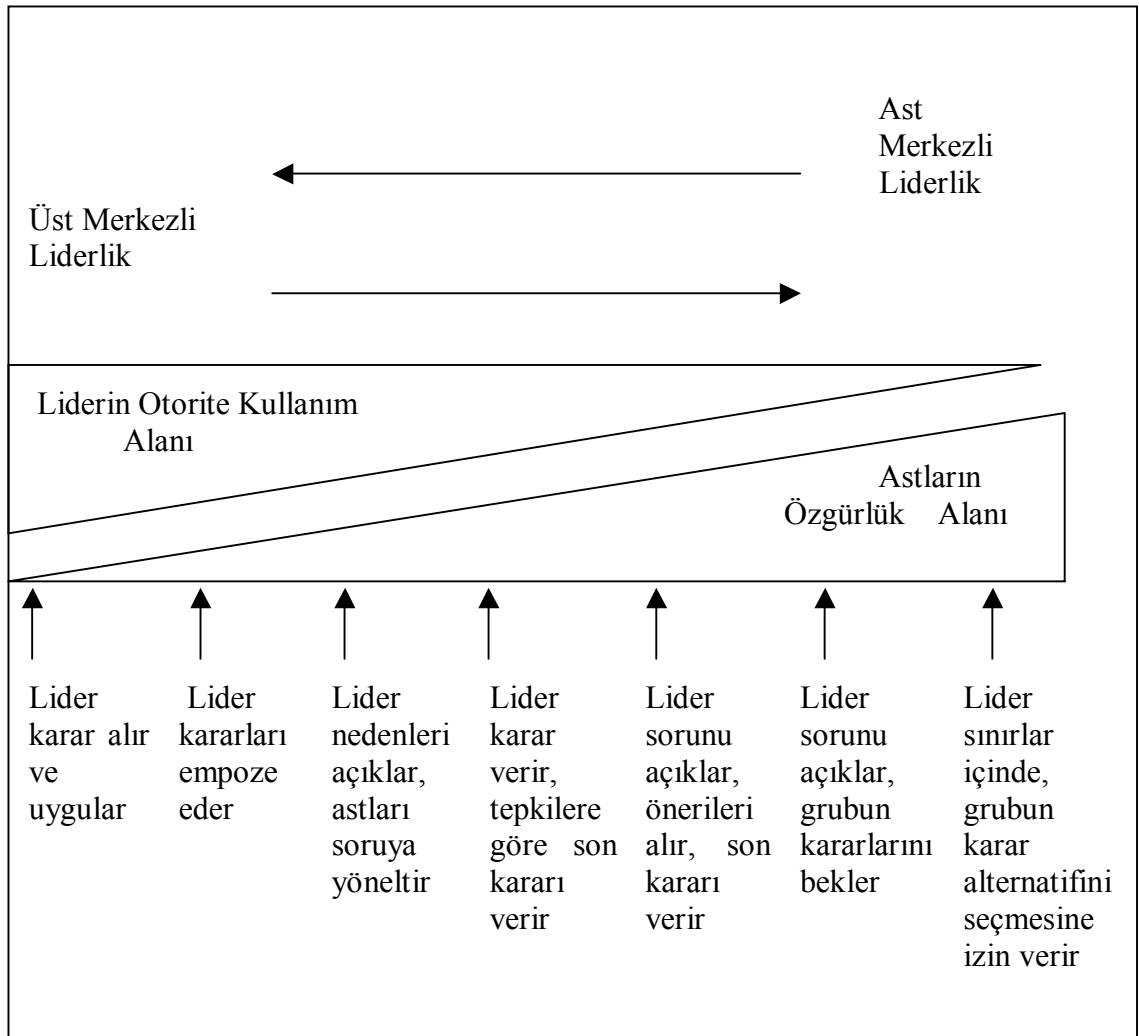
şekil 2.4’de ifade edildiği gibi, liderin, liderlik yaptığı grubun ve grup üyelerinin içinde bulunduğu koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu kuramda, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır; gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve bekleyiőleri, liderliğin cereyan ettiği örgütün özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş deneyimleridir.

Durumsallık kuramları, uygun liderlik davranışının belli bir andaki koşullara bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Liderliğin, durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa, etkin olacağını savunur. Yani içinde bulunulan durum liderlik davranışını belirler (Bagshaw ve Bagshaw, 1999:236-239). Durumsallık kuramlarının en tanınmışları arasında Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu Teorisi, Fiedler’in Durumsallık Teorisi, Hersey Blanchard’ın Durumsallık Teorisi, Vroom ve Yetton’ın Normatif Liderlik ve House’un Yol – Amaç Kuramı yer almaktadır.

### 2.3.3.1. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı

Tannenbaum ve Schmidt, 1958 yılında yayınlanan makalelerinde, liderliği üst merkezli liderlikten ast merkezli liderliğe doğru bir düzen içinde incelemişlerdir. Şekil 2.5'te görülen bu düzende liderlik doğrusunun bir ucunda astın yetkisini bütünüyle kısıtlamış otoriter lider, diğer ucunda ise yetki devretmekten kaçınmayan demokratik lider bulunmaktadır. Bu noktaya kadar çok açık bir şekilde görüldüğü gibi liderlik doğrusu kuramı, davranışsal kuramlardaki ikili ayırımları yansıtırken, kuramcılar, 1973'te Harvard Business Review'da yayınladıkları bir diğer makaleyle, kurama diğer davranışsal kuramlarda olmayan üçüncü bir unsuru çevreyi/ortamı da dahil etmiş ve bu sayede liderlik doğrusu kuramı durumsallık kuramları arasına girmiştir ( Tabennbaum ve Schmidt, 1973:162-180).

Şekil 2.5. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli



Tannenbaum ve Schmidt'in modeline göre uygun liderlik tarzı, lidere, izleyicilere ve duruma bağılı olarak değişebilmektedir. Dolayısıyla lider, önce kendini ve liderlik tarzını analiz etmeli, sonra astların olgunluk ve bilgi seviyesini ölçmeli, en sonunda da çevresel/durumsal faktörleri (zaman baskısı, kriz durumu gibi) göz önüne alarak, astların kararlara kayıtsız şartsız katılımından karar almaya katılıma kadar giden yedi farklı liderlik tarzından en uygun olanına karar vermelidir (Mondy ve Premeaux, 1995:355).

### **2.3.3.2. Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı**

Durumsallık yaklaşımları içerisinde en çok bilinen modellerden birisini oluşturan Fiedler ve arkadaşları (1964) liderlik tarzı ve örgütsel durumu birleştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır (Arıkan, 2001a:294). Çalışmanın temel amacı ise liderin tarzı ile mevcut örgütsel durumun analizi yoluyla, liderin tarzı ve buna uyan en olumlu durumu birleştirmektir (Fiedler ve Chemes, 1984:54).

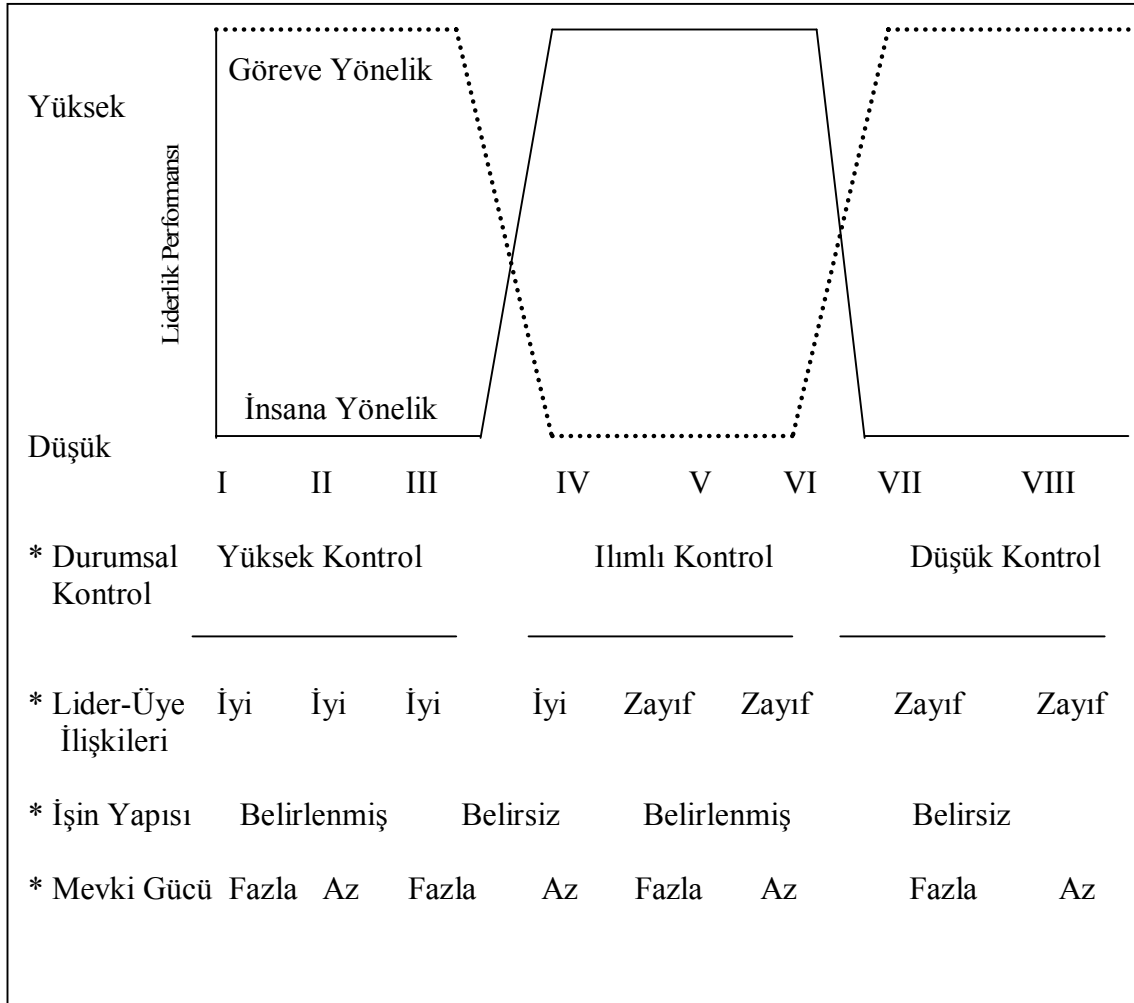
Fiedler, geliştirdiği kuramda, davranışçı kuramların belirlemiş olduğu boyutlara benzer şekilde, göreve yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki liderlik tarzı belirlemiştir. Ancak Fiedler, bu iki liderlik biçimlerinin, durumsal faktörlere göre değişebileceği görüşünü eklemiştir. Fiedler ilk çalışmasındaki sonuçlara dayanarak liderin izleyenleri tarafından algılanmasının, liderin etkinliği ile ilişkili olduğunu ileri sürmüştür (Fiedler ve Mahar, 1979:45-62).

Liderin etkinliğini ölçmek için LPC (En az tercih edilen iş arkadaşı anketi) adını verdiği bir ölçek geliştiren Fiedler, bununla liderlerin insanlar arası ilişkilere yönelik ve göreve yönelik olduğunu belirlemiştir. LPC puanı yüksek olan liderler insanlar arası ilişkilere yönelik, LPC puanı düşük olan liderler ise göreve yönelik olarak nitelenmiştir (Ceylan ve Begeç, 2000:601). İnsana yönelik liderler, insanlar arasındaki ilişkilere yoğunlaşırlar onların sorunlarıyla ilgilenirler, naziktirler. Göreve yönelik liderler daha çok işin yapılması üzerinde dururlar. İzleyenleri yönlendirir, görevin yerine getirilmesi için kesin emirler verirler. İzleyenlerin sorunları ve gereksinimleriyle çok az ilgilenirler. Onlar için önemli olan işlerin kısa sürede yapılmasıdır (Güney, 1992:311).



LPC puanının değerlendirilmesinde ikinci adım olan örgütsel durumun analizinde ise lider – üye ilişkilerinin iyi olması, görev yapısının belirlenmiş olması ve liderin örgüt içindeki mevkisel gücünün fazla olması üç olumlu durum kabul edilerek bunların derecesi ölçülmüştür

Şekil 2.6. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli



Kaynak: Daft, Richard L., **Understanding Management**, 4 th Ed., Dryden Press, New York, 1995, s. 385

Bu kurama göre, her durum için geçerli bir liderlik tarzı yoktur. İçinde bulunulan duruma göre hem göreve önem veren (otoriter), hem de görevden çok insanlar arası ilişkilere değer veren (demokratik) liderler etkili ve başarılı olabilirler (Daft,1995:385). İçinde bulunulan durumu belirleyen üç önemli faktör vardır. Bunlar:

- Lider ile izleyenler arasındaki ilişkiler,
- Başarılacak işin niteliği,
- Liderin konumuna dayanan yetkinin derecesi

Bu üç değişkenin birleşmesi sonucu sekiz tür liderlik yapısı ortaya çıkmaktadır. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, birinci durum liderler tarafından ne kadar çok istenen bir durum ise sekizinci durumda o kadar istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Celep, 2004:18).

Uygulamalı çalışma sonuçlarından bazıları modeli desteklemiş bazıları ise desteklememiştir.

### **2.3.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Kuramı**

Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirdikleri bu kuram, bir lideri lider yapan temel değişkenlerin onu izleyenlerin olgunluk düzeyi olduğunu savunmaktadır. Lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenler şunlardır: Uzmanlık, yaşantı, yeterlilik, iş bilgisi, makam, kişilik özellikleri, örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri, özelliklerinin düzeyi ve liderden beklentilerdir (Zel, 2001:122).

Bu kuramda görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki lider davranış boyutu üzerinde durulmuştur. Bu boyutlardan hareketle Hersey ve Blanchard dört liderlik tarzı geliştirmiştir. Bunlar (Hersey ve Blanchard, 1972:170):

-Söyleme: Bu tarzdaki lider, yönlendiricidir. Lider izleyenleri neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını açıkça ortaya koyar. Tek yönlü iletişimle ulaşılabilecek hedefler konusunda izleyenleri yönlendirir. Lider kararları tek başına alır.

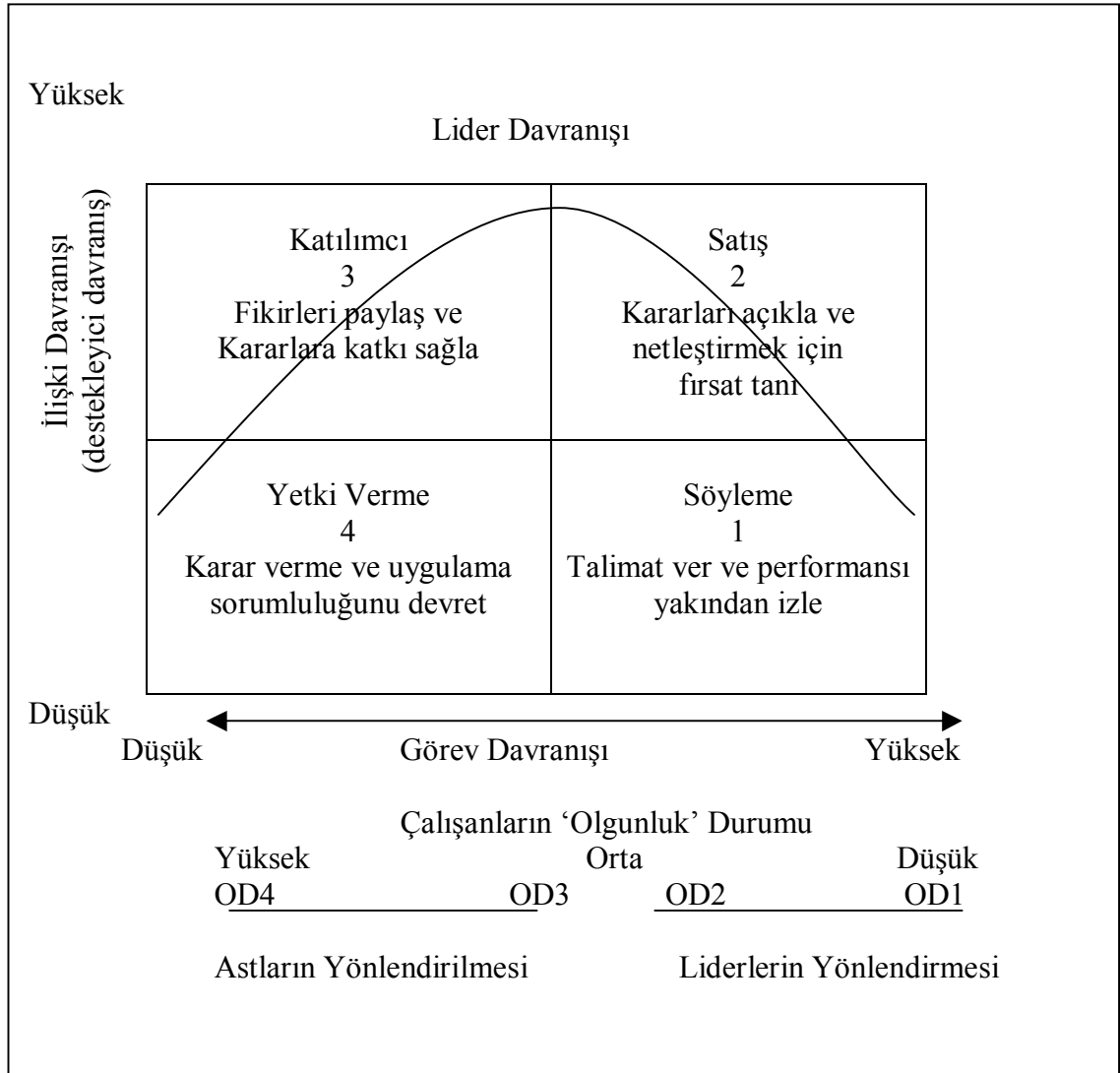
-Satış: Bu tarzdaki liderin yaklaşımı ılımlıdır. Lider, izleyenlere rehberlik yapar. İki yönlü iletişim söz konusudur.

-Katılımcı: Bu tarzdaki lider, işlerin yapılmasında izleyenlerin görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlar.

-Yetki Verme: Bu tarzdaki liderin sergilediği iletişim ve davranış düzeyi oldukça düşüktür. Çok az yönlendirme söz konusudur. Lider, izleyenlere karar verme yetkisini devretmektedir.

Bu dört liderlik tarzının yanında liderin davranışı, izleyenlerin olgunluk düzeyine de bağlıdır. Hersey ve Blanchard (1972:171)'a göre izleyenlerin olgunluk düzeyi birbirinden farklıdır. Düşük yetenekli, eğitim veya yetersiz güven duygusuna sahip bir kişi olgunlaşmamış olduğundan farklı bir lidere, yüksek düzeyde yetenek, beceri, kendine güven ve çalışma isteği bulunan bir kişi de daha farklı tarzda bir lidere gereksinim duyacaktır.

Şekil 2.7. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Liderlik Kuramı



Şekil 2.7’de görüldüğü gibi, olgunluk düzeyi düşük izleyenler için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecektir. Burada önemli olan nokta, liderin daha yönlendirici davranması ve ne yapacağını söylemesi gerektiğidir. Olgunluk düzeyi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeylere ulaştığında ise lider daha katılımcı bir yol izleyecek ve yetki devri ön plana çıkacaktır.

Bu kurama göre, liderin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı sergilemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdan diğer tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanimasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Paksoy, 1993:21).

#### **2.3.3.4. Vroom ve Yetton’un Normatif Liderlik Kuramı**

Durumsallık kuramı kapsamında geliştirilmiş olan bir başka çalışma da Vroom ve Yetton’un normatif modelidir. Vroom ve Yetton aşağıdaki varsayımlardan hareketle modellerini geliştirmişlerdir (Vroom ve Yetton, 1989:322-340):

- Liderin liderlik stili, biçimsel rolünü sürdürürken sahip olduğu ve kontrolündeki davranışlar sonucu belirlenir.
- Örgütsel sorunların çözüme dönüştürülmesinde kullanılacak bir çok sosyal yöntem vardır. Bu yöntemlerin kullanılması astların sorun çözümüne katılımına bağlı olarak değişir.
- Her türlü koşula uygun tek bir liderlik stili yoktur. Normatif modelin işlevi, durumsal gerekliliklerin çözümlenmesine bir çerçeve sağlamak ve bu gereklilikleri de liderlik stili tariflerine dönüştürebilmektir.
- Durumla ilgili olarak ortada çözüme ulaştırılması gereken bir sorun ve sorunun ortaya çıktığı bir ortam olmalıdır.
- Bir durumda kullanılmış olan liderlik stiliyle sınırlı kalınmamalıdır.

Bu kuramda, değişik karar alma etkinliklerinde astlara ne kadar katılma izninin verileceği üzerinde yoğunlaşmışlardır. Fiedler'in tersine yazarlar liderlik davranışının değişebileceğini öne sürmektedirler. Kurama göre lider, Vroom ve Yetton tarafından hazırlanmış olan yedi anahtar soruya verdiği yanıtla göre, kendi durumuna uyan ve otoriterden katılımcıya kadar uzanan beş farklı liderlik tarzından birine yönlendirilmektedir.

Örnek olarak eğer sorulan sorulara liderin verdiği yanıt, görevin belirsiz ve karmaşık, astların güven ve beceri düzeylerinin ise düşük olduğunu ortaya çıkarıyorsa, lider mevcut beş tarzdan yönlendirici olanı seçmelidir. Diğer taraftan görev belirli, alışılmış ve astların beceri düzeyi yüksekse liderin katılımcı liderlik davranışı sergilemesi gereklidir.

### **2.3.3.5. House'un Yol – Amaç Kuramı**

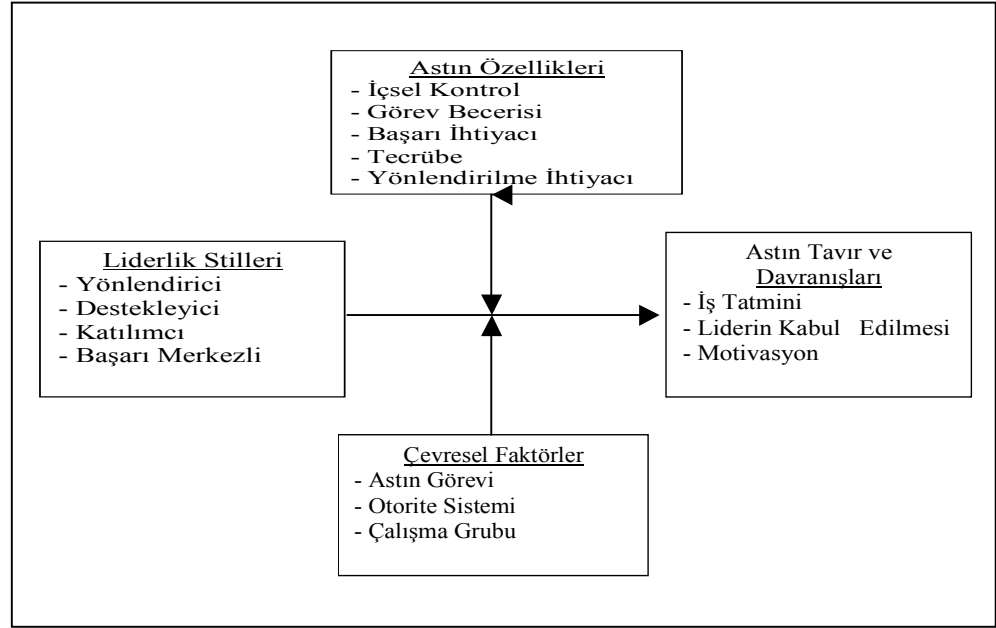
Robert House'un güdülemedeki beklenti yaklaşımıyla bağlantı kurarak geliştirdiği Yol – Amaç Kuramı, liderlerin, davranışları, astlarının hedeflerine ulaşma oranını artırdığı ve bu hedeflere yönelik yolları engellerden temizlediği ölçüde başarılı olduğunu savunmaktadır. Lider bu şekilde davrandığı takdirde, beklentileri doyurulduğundan çalışanlar motive olacaklar ve dolayısıyla örgütsel performans da artacaktır. Kurama göre liderin göz önüne alması gereken iki durumsal faktör vardır (House, 1996: 323-352):

- Astların Gereksinimleri
- Görevin Özellikleri

Ayrıca kuram, astın gereksinimleri ve görevin özelliklerine göre dört tip liderlik davranışı tanımlamaktadır (George ve Jones, 1996:375):

1. Yönlendirici
2. Destekleyici
3. Katılımcı
4. Başarı Merkezli

Şekil 2.8. House'un Yol – Amaç Kuramı



Kaynak:Nelson, D.L. ve Quick J.C., **Organizational Behavior**,1995,s.373; Gibson vd., **Organizations: Behavior, Structure, Processes**, Boston, McGraw-Hill, 1997, s.287.

Buna göre görevin belirsiz, astların kendine güvenlerinin düşük olduğu bir durumda liderin yönlendirici tavrı, performansı artıracaktır. Diğer taraftan görevin belirsiz, astların güvenlerinin yüksek olduğu bir durumda ise yönlendirici tavırlar astları demotive edecek ve performanslarını düşürecektir. Böyle bir durumda liderin, durumsal faktörleri doğru teşhis ederek, katılımcı bir tavır benimsemesi gerekmektedir. House'un Yol – Amaç Kuramı, diğer kuramlarda olmayan pek çok durumsal değişkene de işaret ettiği için lider davranışlarının analizinde önemli katkılar sağlamıştır.

Liderlik konusunda klasik kuramlara bütüncül olarak bakıldığında basitten karmaşığa doğru istikrarlı bir ilerleme gözlenmektedir. Başlangıçta yer alan liderliğin doğuştan geldiği düşüncesi, zaman içerisinde yerini çok daha karmaşık modellere bırakmıştır. Ne yazık ki bu karmaşık modellerin pek çoğu araştırma bulgularıyla net olarak desteklenememiştir. Bilim adamlarının ortaya koyduğu modeller tam ve net bir lider profili vermemektedir. Robbins bu durumu şu sözlerle anlatmaktadır (Robbins, 1987:386):

*“Bugün artık insan merkezli liderlerin her zaman çalışan, tatminin yüksek olduğu örgütleri garanti etmediğini biliyoruz. Hersey ve Blanchard’ın durumsal liderlik yaklaşımı da uygulamada geniş kabul görmesine karşın, şimdilik bu hususta elimizde yeterli ampirik destek olduğunu söyleyemeyiz. Neticede liderlik yaklaşımları konusunda önemli ilerlemeler kaydedildiği görülmektedir, ancak önümüzde gidecek uzun bir yol olduğu da açıktır”.*

Bu kuramları benimsemiş kuramcılar, sürekli olarak yeni araştırma bulgularıyla kuramlarının açıklarını kapatmak zorunda kalmışlardır. Bu durum yeni liderlik çalışmalarının ve yeni kuramların doğmasına yol açmıştır. İzleyen kısımda daha yeni tarihli çalışmalar kapsamında yer alan dönüştürücü liderlik kuramı incelenmektedir.

#### **2.3.4. Dönüştürücü Liderlik Kuramları**

Değişen çevresel koşullar, artan bilgi düzeyi, gelişen teknoloji ile sosyo-kültürel ve ekonomik değişimler, liderin rolünü ve sorumluluklarını da etkilemektedir. Bu anlayış içerisinde ortaya çıkan lider tiplerinden biri de dönüştürücü lider tipidir (Benjamin ve Flynn, 2006:217-218). Dönüştürücü liderlerin varoluşlarının nedeni “değişim”dir ve değişim temelli olarak ortaya çıkmışlardır. Dönüştürücü liderler kendilerini değişim temsilcileri olarak tanımlarlar. Onların vizyonları, misyonları ve stratejileri sürekli olarak “değişim” kavramına endekslidir. Gebelein (2002:23) dönüştürücü liderlikte “değişim” kavramını şöyle özetlemiştir (Eraslan, 2004:18):

*“Değişim şartları, değişime hemen uyum sağlayabilmemizi ve onu etkili bir şekilde yönetebilmemizi gerektirmektedir. Dönüştürücü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar. Çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar.”*

Dönüştürücü liderlik, değişime yönelik liderlik modelidir; dönüştürücü liderler de değişim ya da süreç ile ilgilenirler. Bu bakımdan bazı yazarlar (Eisenbach, Watson ve Pillai, 1999) dönüştürücü liderlik davranışlarının yüksek düzeyde değişim gereği ve fırsatı sunan kriz durumlarında, dinamik, istikrarsız çevrelerde, daha az kurumsallaşmış organik örgütlerde, analiz edilebilirliği düşük, karmaşık işlerde etkileşimci liderliğe göre, daha çok kabul görüp ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler (Uyguç vd.,2000:589).

Dönüştürücü liderlerin en belirgin özelliği olarak bugün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle örgütte değişim ve yenilik başlatmasıdır. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak, bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırmak çok önemlidir. Bu açıdan yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde bu değişim sürecine en çok dönüştürücü liderlerin uyum sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimidir.

Dönüştürücü liderlik alanındaki çalışmalar ilk ve ağırlıklı olarak askeri ve iş çevrelerinde uygulanmıştır. Dönüştürücü liderliğin eğitim alanında yapılan çalışmaların sonuçları da iş ve askeri alanlarda yapılan çalışmaların sonuçlarına benzemektedir (Celep, 2004:117).

Dönüştürücü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği (1985) Çok Yönlü Liderlik Anketi (Multiple Leadership Questionnaire) ile çok değişik alanlarda bu liderlerin özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Eğitim kurumları, ordu, emniyet örgütü, örgütlerde, özel ve kamu kurumlarında dönüştürücü liderlik çalışmaları yapılmaktadır. Dönüştürücü liderlik konusuna birçok bilim adamı ilgi göstermiştir. Bu bilim adamları Burns (1978), Tichy ve Davenna (1986), Conger ve Kanungo (1987), Bennis ve Nanus (1985), Avolio (1988), Yukl (1989), Podsakoff (1996) ve eğitim alanında Jantzi ve Leithwood (1992) ve Pielstick (1997)'tir.

#### **2.3.4.1. Burns un Dönüştürücü Liderlik Kuramı**

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak siyaset bilimci Burns (1978) tarafından ortaya atılmıştır. Kavram daha sonra Bass'ın çalışmalarıyla daha da geliştirilmiştir (Akbaba Altun, 2001:10).



Burns'e göre iki liderlik tarzı vardır. Bunlar (Burns, 1978:425; Refferty ve Griffin; 2004:330):

1)Etkileşimci Liderlik

2)Dönüştürücü Liderlik

Burns'un görüşüne göre liderlik yalnızca, liderin önerilerine uyum sağlanması ve bunun sonucuna göre ödüllendirme ya da cezalandırma olan bir alış veriş süreci değildir. Burns, etkileşimci liderlik olarak sınıflandırdığı bu liderlik tarzının karşısında dönüştürücü liderlik yaklaşımının olduğunu ileri sürmektedir (Burns, 1978:425; Doğu, 2003:32).

Burns'un ifadesine göre etkileşimci lider, bürokratik otoriteye ve örgütteki yasal güce dayanır. Etkileşimci lider, iş standartlarını ve düzenlemeleri vurgular. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesinde görev odaklıdır. Bunların yanında işgören şikayetleri ve görevin tamamlanmasına ağırlık verir (Tracey ve Hinkin, 1998:221; Serinkan, 2008:39). Bu tür liderler çalışanların itaat ve istekli olma davranışlarında örgütsel kaynakları kullanır (Epitropaki ve Martin, 2005:571). Etkileşimci liderliğin ana felsefesi lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin gereksinimlerini her iki tarafın katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. Etkileşimci lider, izleyenlerinin amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olur; izleyenleri de ona uyarlar çünkü ona uymanın kendi çıkarlarına uygun olduğunun bilincindedirler (Shriberg vd., 2002:208; İşcan, 2006:164).

Etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı iletişime önem verdiği için her zaman koşulsal faktörler ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak belirtmeye çalışır. Kısaca her zaman kişileri motive eden iletişim tarzını sergileyerek çalışanları etkilemeye yönelir. Diğer bir ifade ile, etkileşimci liderlik koşulsal ödülü benimser. Çalışanlar liderin vaatleri, ödülleri ve övgüleri ile güdülenir veya olumsuz geri bildirim gibi disiplin sağlayan eylemlerle davranışları düzeltir (Judge ve Piccola, 2004:757-758).

Etkileşimci liderlik yaklaşımının nihai amacı sadece belirlenen örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesidir ve bu süreç içerisinde temel hedef, bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak çalışanlara karşı adil davranmaktır

(Witherspoon, 1997:18; İşcan, 2006:165). Bu tür bir liderlik şekli, çevresel koşullar açısından belirsizliğin, değişim ve gelişim baskısının az olduğu koşullar altında kabul edilebilir bir örgütsel başarı ile sonuçlanabilir (Neumann ve Neumann, 1999:73; İşcan, 2006:165).

Burns'ün (1978) çizdiği dönüştürücü liderlik modelinde; lider gruptakiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişidir. Burns dönüştürücü liderliği; “bir örgüt veya sistemi belli bir vizyon çerçevesinde yeni bir düzleme taşıyan, bir sistemde temel değişimler sağlayan liderlik” olarak tanımlamıştır. (Şimşek, 1997:161). Bu anlamda düşünüldüğünde Gandhi ve Atatürk gibi modern çağın hemen hemen bütün ulusal liderleri dönüştürücü liderlerdir. Burns'e göre modern organizasyonda yeni alanların yaratılması yeteneğine de dönüştürücü liderler sahiptir. Dönüştürücü liderler, geleceği tasarlarlar, öngörü sahibidirler, vizyon oluştururlar ve bu vizyonu etkili bir şekilde herkese benimsetirler ve hayata geçirmek için istek uyandırırılar (Kreitner, 1995:481). Dönüştürücü liderler çevrelerini değiştirebilen liderlerdir. Bu liderler çevresel durumlara tepki göstermez, aynı zamanda yeni bir çevre yaratırlar (Avolio ve Bass, 1994:3; Kirby ve Paradise, 1992:303; Eraslan, 2004:4). Dönüştürücü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerlerle ilgilenmektedir. Dönüştürücü liderler izleyenlerinin sorumluluk, doğruluk, kararlılık üzerine inşa edeceği moral değerleri kullanarak motivasyon düzeylerini yükseltmektedir (Bass, 1990:29). Burns, dönüştürücü liderlik tarzını üstün bir liderlik tarzı olarak tanımlamaktadır. Burns'e göre dönüştürücü liderler (Burns, 1978:425; Doğu, 2003:32):

1. İzleyenlerin çıkarlarını genişletir ve iyileştirir,
2. Grubun amaçlarını ve misyonunu, bireylerin amaçları ve misyonu haline getirmekte izleyenlerin dikkatini çeker ve kabul görür.
3. İzleyenlerin, grubun iyiliğini, kişisel çıkarlarının üzerinde görmelerini sağlar.

Burns, dönüştürücü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son basamağı olan “kendini gerçekleştirme”nin de üzerine çıktığını ve kendini izleyenleri de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin daha üst basamaklarına taşıdığını ve belki de Maslow'un söyleminin daha ileriye götürülmesi gerekebileceğini söylemektedir.

Burns'ün yaptığı çalışma, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarını birbirinin zıttı olarak değerlendirmiş ve ortaya anlaşılan bir yaklaşım ve ölçüm getirmemiştir (Brown ve Keeping; 2005:246-272).

#### **2.3.4.2. Bass ve Avolio'nun Dönüştürücü Liderlik Kuramı**

Bass; 1985'te yayınlanan "Leadership and Performance Beyond Expectation" isimli çalışması ile Burns tarafından öne sürülen liderlik kuramlarını daha da geliştirmiş ve ilk defa Burns'un yeni kuramını ölçülebilir ve anlaşılabilir noktaya taşımıştır (Turner ve Barling, 2002:305). Dönüştürücü liderlik, Burns tarafından, siyasi liderliği açıklamak amacıyla ortaya atılmasına karşılık, Bass ve Avolio tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır.

Bass'ın dönüştürücü liderlik kuramı liderin izleyenler üzerindeki etkisini incelemektedir. İzleyenler, liderlerine güvenen saygı ve sevgi duyguları ile bağlıdırlar. Dönüştürücü liderler izleyenleri için liderliğinin yanında aynı zamanda bir öğretmen ve antrenördür (Yukl, 1999:285-305). Bass ve Avolio'ya göre, dönüştürücü liderler, sadece zorunlu olarak çevresel olaylara tepkide bulunan kişiler değil aynı zamanda yeni bir çevre oluşturan kişilerdir (Çelik, 1998:424). Bass'a göre, dönüştürücü liderlikte karizma gerekli olan faktörlerden biridir. Fakat, karizma örgütün başarısında tek başına etkili değildir.

Bass, etkileşimci liderliği, çalışanların gösterdiği performansa göre beklentilerinin karşılanması ve liderin gerektiği zaman örgüte müdahale etmesini sağlayan bir liderlik tipi olarak görmektedir. Buna karşılık dönüştürücü liderliği ise çalışanların beklentilerin üzerinde performans göstermesini sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Bryman, 1992:98). Bu çerçevede, Bass dönüştürücü liderliğin modern iş ortamına katkısını şu sözlerle açıklamaktadır (Bass, 1990:30):

*"Günümüzde, yöneticiler ve izleyenlerin arasındaki ilişkiler oldukça değişmiştir. Çoğu yönetici, sahip oldukları gücün kaynağını yasalardan almaktadır. Astlarına neyin gerekli olduğunu söylemekte ve onları ceza ve ödüllerle motive etmektedirler. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik oldukça önemlidir, çünkü bu liderler klasik yönetici davranışının dışına*

*çıkarak, izleyenlerine bir şeyleri dayatmaktan çok, onların çabalarını yüceltmekte, kendilerine özgüven ve saygı duymalarını ve kendilerini aşmaları için çaba göstermelerini sağlamakta ve kararlarının kabul edileceğini çalışanlarına ifade etmektedirler.”*

Bass, Burns'un aksine, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik tarzlarının birbirinin zıttı olmadığını ileri sürmektedir. Bass'a göre liderlik dönüştürücü ve koşullu ödüllendirmeden ibarettir. Bass'a göre bir lider hem etkileşimci hem de dönüştürücü lider özellikleri gösterebilir. Hangi tarz daha baskın ise, lider ona göre hareket edecektir. Bass, etkileşimci liderin aslında etkili olabileceğini, ancak dönüştürücü liderlik tarzını uygulaması halinde etkililiğinin daha da artacağını söylemektedir.

Bugüne kadar etkileşimci ve dönüştürücü liderlik ile ilgili olarak, elde edilen tüm ampirik bulguların kaynağını Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen “Multi-factor Leadership Questionnaire” (MLQ) oluşturmaktadır. Anket üstü kapalı olarak, her liderin hem etkileşimci, hem de dönüştürücü liderlik özellikleri gösterdiğini kabul etmektedir. MLQ sonuçlarına göre, etkileşimci faktörlerin frekansı daha yüksek çıkıyorsa, anket uygulanan lider etkileşimci, aksi durumda ise dönüştürücü lider olarak adlandırılmaktadır. MLQ ilk olarak 1980 yılında uygulanmıştır. Daha sonra zaman içerisinde içerik olarak değişime uğramıştır. MLQ, son şeklini 1995 yılında almıştır. Bu anket formunun son şekli, “Form 5X” veya “MLQ 5X” olarak da adlandırılmaktadır. MLQ hem etkileşimci, hem de dönüştürücü liderlik özelliklerini dikkate alan 9 tane faktör içermektedir. Bu faktörlerden 5 tanesi dönüştürücü, 4 tanesi ise etkileşimci liderlik özelliklerini ölçmektedir. MLQ' deki yapısal sorunlar nedeni ile, daha önce dönüştürücü lider özelliklerinden biri olarak kullanılan karizma, MLQ 5X'de, idealleşen etki, “atfedilen” ve “davranış” olarak, iki alt faktöre ayrılmıştır. Söz konusu faktörler şunlardır (Doğu, 2003:32):

**Etkileşimci liderlik için:**

- A) Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward),
- B) İstisnai Yönetim-Aktif (Management by Exception-Active),
- C) İstisnai Yönetim-Pasif (Management by Exception-Passive),

D) İşlere Müdahale Etmeme (Laissez-Faire)

**Dönüştürücü liderlik için:**

A) Karizma (Charisma),

1. İdealleşen Etki-Atfedilen (İdealized influence-Attributed),
2. İdealleşen Etki-Davranış (İdealized Influence-Behavior),

B) Esinsel Motivasyon (Inspirational Leadership)

C) Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)

D) Bireysel İlgi (Individualized Consideration).

Bass dönüştürücü liderlerin izleyicileri tarafından bazı davranışsal boyutlarla tarif edildiğini ortaya çıkarmıştır. Genellikle Bass ve Avolio'nun çalışmalarında, dönüştürücü liderliğin altında dört faktör ortaya çıkmıştır. Örneğin 1994 yılında yayınlanan ve "Dönüştürücü Liderlik Yoluyla Örgütsel Etkililiğin Arttırılması" isimli kitaplarında Bass ve Avolio, dönüştürücü liderliğin dört boyutu kapsadığını belirtmişlerdir. Bu boyutlar, karizma ya da idealleştirilmiş etki (idealized influence), esinsel motivasyon (inspirational motivation), entelektüel teşvik (intellectual stimulation) ve bireysel ilgidir (individualized consideration) (Pillai vd., 1999:897-933).

**Karizma (İdealleşen Etki):** Karizma, karizmatik özellikler taşıdığı düşünülen liderlere izleyenlerinin atfettiği nitelikleri ifade eder. Karizma boyutunda, vizyon geliştirme, gurur, saygı ve dürüstlük vurgulanmaktadır. Bass ve Avolio (1997) karizma boyutunu idealleşen etki-atfedilen ve idealleşen etki-davranış olarak iki alt boyuta ayırmıştır (Bass ve Avolio, 2006).

İdealleşen etki-atfedilen alt boyutu, liderin izleyenlerin kendisiyle çalışmaktan gurur duymalarını sağlaması, güçlü güvenilir olduğunu hissettirmesi, saygı uyandırması gibi lidere atfedilen etkileri içerir. İdeal liderler kendi gereksinimlerinden önce başkalarının gereksinimlerini düşünürler. İzleyenler liderin etkileyciliğini hissederler, gönüllü itaat ederler, lidere saygı ve hayranlık duyarak onu taklit eder ve onun gibi olup hatta onu geçmeyi amaçlarlar (Bass ve Avolio, 1994:4).

İdealleşen etki-davranış alt boyutunda, liderin kendisi için önemli olan değerleri ve inançları paylaşması, ulaşılabilecek anlamlı bir amaç duygusuna ve ortak bir

misyona sahip olmanın önemini vurgulaması, kararlarının ahlaki sonuçlarını dikkate alması gibi davranışlar ön plandadır. Bu tür liderler paylaşılan bir geleceğe bağlılığı ve güveni oluştururlar, risk almaya istekli ve tutarlıdır (Bass ve Avolio, 2006).

**Esinsel Motivasyon:** Dönüştürücü liderler, çevresindeki insanların çalışmalarına anlam kazandırmak suretiyle onları motive ederler ve ilham verirler (Lim ve Ployhart, 2004:617). Astlarına yüksek hedefler koyar, önemli amaçları basit bir biçimde açıklar ve astları için bir model oluşturacak şekilde davranır (Börü ve Güneşer, 2005:139). Bu boyutta, liderin gelecekle ilgili olan iyimserliği, gelecekle ilgili olan amaçlara inanması ve bu inancı çalışanlar ile paylaşması vurgulanır; lider gelecekle ilgili düşleriyle, çalışanlara, amaçlara ulaşma doğrultusunda kendilerine yardımcı olacak semboller ve duyguları harekete geçirme gücü verir. Liderin bu tutum ve davranışları astları için esinsel bir motivasyon sağlar (Bass ve Avolio, 1994:8).

Esinsel motivasyonda liderin kişisel becerileri ve insan ilişkileri ön plana çıkmaktadır. İnsan ilişkileri konusunda kendini yetiştirmiş olan dönüştürücü liderler esinsel motivasyonda güçlük çekmezler. Dönüştürücü liderlerin esinsel motivasyon gücü, astları, uyumlu, iyi iş ve iyi amaç üzerinde en iyisine odaklanmaya yöneltir (Celep, 2004:78). Karizmatik liderlik ve esinsel motivasyon genellikle karizmatik-esinsel liderlik olarak birleştirilmiş tek faktör olarak da ele alınmaktadır.

**Entelektüel Teşvik:** Dönüştürücü liderler, izleyenlerine yeni fikirler vererek işleri yapma yollarını sorgulamaya cesaretlendirir. Böylece sorunları yeniden tasarlayarak ve eski durumlara yeni yöntemlerle yaklaşarak uyarıcı bir etki yaratırlar. Bu şekilde liderler, izleyenlerini yenilikçi ve yaratıcı olmaya teşvik ederler (Walumbwa ve Lawler, 2003:1086).

Entelektüel teşvikle liderler, astların kendi düşüncelerinin ve yaratıcılıklarının farkında olmalarına, inanç ve değerlerinin tanınmasına olanak sağlar. Astlar yeni yaklaşımları ortaya çıkarmayı denemede özgür olduklarını hissederler ve fikirleri liderin fikirlerinden farklı olsa bile eleştirilmeyeceklerinin farkındadırlar (Celep, 2004:76-77).

**Bireysel İlgi:** Bireysel ilgi boyutunda, liderin odak noktası, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel gereksinimlerini dikkate alarak çalışanlara karşı bireysel ilgi göstermesidir (Greenberg ve Baron, 2000:462; İşcan, 2006:164). Lider çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve umutlarını göz önünde

bulundurarak hareket eder. Ayrıca, görev dağılımı astlara öğrenme fırsatı sağlayacak şekilde yapılır. Lider astları yalnızca grubun bir üyesi olarak değil, aynı zamanda her şeyiyle ilgilenilmesi gereken bir birey olarak görür ve koçluk yapar (Berson ve Avolio, 2004:633). Dönüştürücü liderler, her bir izleyicisinin başarısı ve gelişmesi için gerekli olan gereksinimlerine bir hami, bir eğitmen gibi özel önem gösterir. Bu sayede izleyenler kendi kapasitelerinin üzerine çıkarlar. Özellikle yeni atılımlarda öğrenme safhasında destekleyici bir hava yaratılır. Gereksinimler ve arzular bazında kişisel farklılıklar tanımlanır. Liderin davranışları bunları destekleyici yöndedir. İki yönlü iletişim desteklenir, iş yerlerinde yönetim çalışanların arasına karışarak yapılır. İzleyiciyle lider arasındaki iletişim kişisel bazda gerçekleşir ( Bass ve Avolio, 1994:8).

Dönüştürücü liderliği oluşturan boyutlardan da anlaşılacağı üzere, dönüştürücü liderlik tarzına sahip bir yönetici, mevcut sistemleri sürekli sorgulayan, örgütün amaçları ve vizyonu ile çalışanların inanç ve değerlerini uyumlandırmaya odaklanan, bununla da yetinmeyip, çalışanların kendilerinde var olduklarını düşündükleri ilgi alanlarının ötesine geçmelerini ve kendi işlerinin ötesinde örgüt vizyonu doğrultusunda sorumluluk hissetmelerini sağlayan, karar oluştururken çalışanları bu sürece katan ve işlerin yapılma sürecinde çalışanlara özgürlük veren, yol gösteren ama yakın kontrolde bulunmayan, yapıcı geribildirim veren, model teşkil eden, esinsel motivasyon sağlayan ve güven çerçevesinde takımlar oluşturan bir yönetici olmalıdır.

Conger ve Kanungo (1987, 1994) ve Podsakoff ve arkadaşları (1996) yaptıkları çalışmalarda, Bass ve Avolio'nun dört boyutuna benzer boyutların yanı sıra başka boyutları da vurgulamışlardır.

Tablo 2.4. Dönüştürücü Liderlik Boyutları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

<b>Bass ve Avolio</b>		<b>Conger ve Kanungo</b>		<b>Podsakoff ve Arkadaşları</b>
Karizma / İdealleştirilmiş Etki				
Esinsel Motivasyon		Vizyon ve vizyonun ifade edilmesi		Bir vizyon sunmak
Entelektüel Teşvik		Statükoyu muhafaza etmemek		Entelektüel teşvik
Bireysel İlgi		Çalışanların gereksinimlerine duyarlılık		Bireysel ilgi
		Çevreye duyarlılık		
		Kişisel risk		
		Geleneksel Olmayan davranışlar		
				Uygun model olmak
				Grup amaçlarının kabulünü sağlama
				Yüksek performans beklentisi

Conger ve Kanungo çalışmalarında, Bass ve Avolio'dan farklı olarak, çevreye duyarlılık, geleneksel olmayan davranışlar ve kişisel risk boyutlarından bahsetmişlerdir. Podsakoff ve arkadaşları ise farklı olarak uygun model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarına değinmişlerdir. Her iki araştırmacı grubu da, Bass ve Avolio'nun esinsel motivasyon boyutunda yaptıkları gibi, bir vizyon ve bu vizyonun ifadesinin önemini vurgulamışlar ve gelecekle ilgili bir vizyon ve bu vizyonun etkili ve esinlendirici bir biçimde ifade edilmesinin önemine işaret etmişlerdir (Işıkcı, 2004;46).



Conger ve Kanungo'nun, işlerin yapılma şeklinin sorgulanmasını vurgulayan statükonun muhafaza edilmemesi ile ilgili boyut da, Bass ve Avolio ile Podsakoff ve arkadaşlarının insanları düşünmeye sevk etme boyutu ile örtüşmektedir. Conger ve Kanungo'nun çalışanların gereksinimlerine duyarlılık olarak, Podsakoff ve arkadaşlarının ise bireye yönelik destek olarak isimlendirdikleri boyutların, Bass ve Avolio'nun bireye yönelik ilgi boyutu ile benzerliği dikkat çekmektedir; Bass ve Avolio, bu boyutta, çalışanların geliştirilmesi ve onlara koçluk yapma unsurlarını da vurgularken, Conger ve Kanungo'nun boyutunda, sadece çalışanların gereksinimlerine duyarlılık, Podsakoff ve arkadaşlarının boyutunda ise çalışanların gereksinimlerine ve hislerine duyarlılık vurgulanmış fakat çalışanların geliştirilmesine ayrı bir şekilde değinilmemiştir (Waldman vd.,2001:134-143; Işıkçı, 2004:46).

Conger ve Kanungo ile Podsakoff ve arkadaşlarının farklılık gösteren boyutları izleyen konularda incelenecektir.

### **2.3.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik/Dönüştürücü Liderlik**

#### **Kuramı**

Liderlik konusundaki son çalışmalarda, liderin karizmatik gücü tekrar ön plana çıkarılmış ve liderliği belirleyen temel özelliğin, onun karizması olduğu savunulmuştur. Karizma Yunanca'da 'tanrısal hediye' anlamına gelmektedir (Friedman, 2000:8). Bu liderlik yaklaşımında, bireyler ya da izleyiciler belirli davranışları gözlemleyerek, liderde bir takım olağanüstü liderlik yeteneklerinin var olduğuna inanırlar (Conger ve Kanungo, 1998:79).

Etkin karizmatik liderler arasında, Rahibe Teresa, Martin Luther King ve Adolf Hitler gösterilebilir. Karizmatik lider genel olarak geleneksel örgütler ile uyum sağlayamazlar, daha çok formel örgütler yerine sosyal hareketlere öncülük ederler (Szilagyı ve Wallace, 1990:414-415).

House (1977) tarafından ortaya konulan Karizmatik Liderlik Kuramına göre, kişisel becerileri sayesinde kitleler üzerinde olağanüstü etkiler yaratabilme yeteneğine sahip liderlere, karizmatik lider adı verilmektedir. Bu liderlerin iktidar güdeleri yüksektir ve fikirlerinin ahlaki doğruluğuna yönelik de güçlü bir inanca sahiptirler.

İktidar gereksinimi bu insanları lider olmak yönünde motive eder ve bu gereksinim de daha sonra düşüncelerinin doğruluğuna yönelik inançlarıyla desteklenir. Kişisel etkililik duyguları da kendilerinin liderlik kapasitesine sahip olduklarını hissettirmelerine yardımcı olur. Çalışanlarına örnek olma, imaj yaratma, hedefler telaffuz etme (basit ve önemli hedeflerin üzerinde yoğunlaşarak), yüksek beklentileri vurgulama, güven sergileme ve çalışanların motivasyonunu yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olması gereken becerilerdir (Hill, 1999:767).

Karizmatik liderler; lidere gereksinim olduğu ve ideolojik amaçlarla veya vizyonun izlenmesinde astlarında büyük bir duygusal bağlılık olması halinde ortaya çıkarlar. Genellikle karizmatik liderler kriz ortamlarında ortaya çıkarlar (Greenberg, 1993:473).

Conger ve Kanungo, Karizmatik Liderlik alanında en fazla katkıda bulunan yazarlardandır. 1988 yılında yazdıkları ‘Charismatic Leadership’ adlı kitaplarıyla önemli bir tartışma yaratan yazarlar, on yıl sonra 1998 yılında yazdıkları, ‘Charismatic Leadership in Organizations’ kitabıyla Karizmatik Liderlik özelliklerini tekrar şekillendirmişlerdir. Conger ve Kanungo’ya göre Karizmatik Liderlik üç aşamalı bir süreçtir:

1. Liderin fırsat arayışı,
2. Vizyon yoluyla örgütün tek bir vücut haline getirilmesi,
3. Vizyonun uygulanması.

Conger ve Kanungo bu yönüyle Karizmatik Liderlerin dönüştürücü etkisinden bahsetmektedirler. Çünkü bu tür bir liderlikte, değişime yönelik sadece basit bir çalışan uyumunun sağlanmasının ötesinde çalışanların tutum, inanç ve değerlerinin değiştirilmesi söz konusudur (Hill, 1999:767).

Ancak bu kavram, geleneksel anlamda olan ve sadece karizma unsurunu vurgulayan karizmatik liderlikle karıştırılmamalıdır. Geleneksel anlamdaki karizmatik liderlik kavramı ilk kez Weber’in karizmatik otorite kavramıyla gündeme gelmiştir. Weber’e göre, karizmatik otorite, meşruluğunu, geleneklerden kurallardan, pozisyondan ve kanunlardan değil, liderin örnek karakterine olan güvenden alır (Conger ve Kanungo,

1994:439). Çalışmamızda, geleneksel anlamda alınan karizmatik liderlik değil, karizmanın sadece unsurlarından biri olduğu dönüştürücü liderlik dikkate alınmaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile geleneksel anlamdaki karizmatik liderliğin eş anlamlı olmadığını iddia eden bu yaklaşıma göre, dönüştürücü liderler, örnek bir karaktere sahip olmakla kalmazlar, değişime olumlu tepki verirler ve aktif olarak değişimi teşvik ederler (Wilpert, 1995:59-90; Işıkçı, 2004:50).

Conger ve Kanungo'nun farklılık gösteren boyutları aşağıdadır.

**Çevreye Duyarlılık:** Bu boyutta, kişilerin sınırlılıklarının ve örgütün sosyal, kültürel ve fiziksel kısıtlamalarının farkına varma ve bunlara olan duyarlılık vurgulanmaktadır. Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya gereksinim göstermektedir. Dönüştürücü liderler, çevresel engellere ve değişimi meydana getirmek için gerekli kaynaklara dönük gerçekçi değerlendirmeler yapabilirler (Conger ve Kanungo, 1987:637-647).

**Kişisel Risk:** Kişisel risk boyutu, örgüt çıkarları uğruna liderin kişisel risk alması ile ilgilidir (Conger ve Kanungo, 1994:445). Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000:137; Oktay ve Gül, 2003:406).

**Geleneksel Olmayan Davranışlar:** Bu boyutun odak noktası, liderin, örgüt amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar göstermesi, alışılmamış yollar denemesi ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergilemesidir (Baltaş, 2000:136-137; Oktay ve Gül, 2003:406). Conger ve Kanungo'ya göre dönüştürücülük, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir (Yukl, 1994:323; Oktay ve Gül, 2003:406). Bu boyut, hem kendilerinin statükoyu muhafaza etmemek boyutu ile hem de Bass ve Avolio'nun esinsel motivasyon boyutu ile ilişkili gözükmektedir. Burada, liderin, farklı yolların denenmesini ve alışıldık yolların sorgulanmasını, bilhassa model olarak teşvik etmesi söz konusudur (Işıkçı, 2004:47). Uygun bir model olmak boyutu Podsakoff ve arkadaşlarının çalışmasında ayrı bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.3.4.4. Podsakoff ve Arkadaşlarının Dönüştürücü Liderlik Kuramı

Podsakoff ve arkadaşları (1996) dönüştürücü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass ve Avolio'nun dört boyutuna üç farklı boyut eklemişlerdir. Bunlar:

**Uygun Model Olmak:** Liderin, izleyenleri sadece söyleyerek değil, aynı zamanda yaparak ve örnek olarak yönlendirmesini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1996:277). Çalışanlar dönüştürücü liderlere sahip oldukları özellikleri nedeniyle takdir, saygı ve güven duyguları besler ve onları model alırlar (Coad ve Berry, 1998:166; İşcan, 2006:164).

**Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama:** Bu boyutta, liderin, çalışanları, birer takım üyesi olmaları ve ortak bir amaca doğru çalışmalarını doğrultusunda cesaretlendirdiği bir durum söz konusudur; burada takım ruhunun önemi vurgulanmaktadır.

**Yüksek Performans Beklentisi:** Bu boyutun odak noktası, liderin, en iyi performansın gösterilmesi doğrultusunda bir beklentiye sahip olmasıdır (Podsakoff vd., 1996:278).

Görüldüğü gibi üç araştırmacı grubu da dönüştürücü liderlikle ilgili olarak ortak ve farklılık gösteren boyutlardan bahsetmişlerdir. Genel olarak bakıldığında, dönüştürücü liderlerin en önemli özelliklerinden birisinin, gelecekle ilgili ortak bir vizyon yaratmaları olduğu anlaşılmaktadır. Bu tür liderler, vizyonu beraber çalıştıkları kişilere inandırıcı bir şekilde, çalışanların ilgi alanları ve değerlerini de hesaba katarak iletirler ve onları harekete geçiren bir model olurlar.

Liderin yarattığı vizyonun, geleceğin resmini yarattığı ifade edilmiş ve liderin bu vizyonu, örgütsel değişimi gerçekleştirmede faydalanabileceği güçlü bir araç olarak kullanabileceği ileri sürülmüştür (Beer ve Walton, 1990: 341). Dönüştürücü liderlerin, sadece kendi arzularını dikkate almadıkları ve vizyonlarına kendi arzularına ek olarak çalışanların gereksinimleri, değerleri ve umutlarını dikkate almadan ulaşamayacaklarını bildikleri ve bu doğrultuda çaba harcadıkları ifade edilmiştir (Gardner ve Avolio, 1998:32-58; Işıkcı, 2004:49). Anlaşılan odur ki, ancak bunlar yapılırsa, örgütlerde değişim yönetiminde başarı sağlamak için uygun ortam sağlanmış olacaktır.

### 2.3.4.5. Diğer Dönüştürücü Liderlik Kuramları

Bir diğer dönüştürücü liderlik kuramı da Bennis ve Nanus'un geliştirdikleri kuramdır. Bennis ve Nanus'un 1985 yılında yayınladıkları eserinde liderliğin başarılı örgütler ardındaki itici güç olduğu ve güçlü ve yaşayabilen örgütler yaratabilmek için örgütlerin ne olabileceklerine ilişkin bir hayal geliştirmelerini ve sonra örgütsel değişimi bu yeni hayale doğru harekete geçirmek için liderlik gerektiğini savunmuşlardır (Bennis ve Nanus, 1985:2).

Bir diğer kuram olan Tichy ve Davenna'nın kuramına göre ise, dönüştürücü liderlik çok yaygın değişim, yenilik ve girişimcilik açısından tartışılmıştır. Üst düzey liderlik üzerinde durarak, büyük şirketlerin yöneticileri ile yaptıkları görüşmeler sonucunda dönüştürücü liderlerin şu özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır: Dönüştürücü liderler değişim temsilcisi olarak kendileriyle özdeşleşirler; cesaretlidirler; izleyicilere güvenirlere; örgütsel değerlere önem verirler; öğrenmeye açıktırlar; karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkmada yeteneklidirler ve vizyon sahibidirler (Tichy ve Devanna, 1986:10-12). Tichy ve Devanna dönüştürücü liderliği doğuştan yetenekli birkaç kişiyle sınırlandırmak yerine, örgütsel düşünüşün bir parçası olduğunu ifade etmişler ve dönüştürücü liderliği üç perdeden oluşan bir tiyatro oyununa benzetmişlerdir (Tichy ve Devanna, 1986: 5-6):

Birinci Perde: Yeniden canlanma gereksinimini fark etme. Çevreden kaynaklanan tehditlere karşı liderin örgütü uyarmasına odaklıdır.

İkinci Perde: Yeni bir vizyon yaratma. Örgütün heyecan verici ve olumlu bir gelecek hakkındaki vizyona odaklanması için liderin çaba göstermesidir.

Üçüncü Perde: Değişimi Kurumsallaştırma. Bu son perde liderin örgütte kendi görev süresi boyunca değişimi kurumsallaştırması ve izleyenler için kabul edilebilir ve benimsenebilir hale getirerek uygulamasıdır.

Tichy ve Devanna tarafından üç perdelik bir oyun olarak ele alınan bu değişim süreci dönüştürücü liderliğin uygulanmasıdır. Dönüştürücü liderler değişimin gereğini sezen, yaratıcı, vizyon sahibi ve değişimin getireceği riskleri üzerlerine alabilen kişilerdir.

Hughes ise; dönüştürücü liderliği “bir vizyon yaratma, bu vizyon doğrultusunda örgütü harekete geçirme ve yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlamak için teknik, politik ve kültürel sistemleri değiştirmek yoluyla örgütü yeni eğilimlerin gereklerine göre düzenleme süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımda Hughes, dönüştürücü liderleri “değişim ajanları” olarak nitelendirmiştir (Balekoğlu, 1992:103).

Dönüştürücü liderin davranışını açıklama konusunda Kouzes ve Posner de (1987) Bass gibi bir anket geliştirmiştir. Liderlik Uygulamaları Formu’nda (Leadership Practices Inventory) beş tip liderlik davranışını, süreci sorgulamak ( örgütü ileri götürmek için risk alma ve fırsatları araştırmak), paylaşılmış bir vizyon oluşturmak, personeli gelişimi konusunda cesaretlendirmek, örnek olmak, izleyicilerin başarılarını kutlayarak cesaretlendirmek olarak tespit etmiştir (Sashkin ve Rosenbach, 1993;93; Eraslan, 2004:11).

Rouche ve arkadaşları (1989), dönüştürücü liderliği örgütün misyon ve amaçlarını elde etmek için diğerleri ile çalışarak onların değer, tavır, inanç ve davranışları etkilemek için bir liderin sahip olduğu beceri açısından açıklamışlardır (Celep, 2004:25).

Sashkin ise dönüştürücü liderin davranışını açıklamada geliştirdiği Lider Davranış Anketi’nde (Leader Behavior Questionnaire) beş kategori geliştirmiştir. Bunlar açıklık, iletişim, güven, dikkate alma ve fırsat yaratmadır. Bunlara ilave olarak yazar dönüştürücü liderleri ortalama lider ve yöneticilerden ayıran üç özellik ortaya çıkarmıştır. Bunlar kendine güven, güç isteği ve vizyondur. (Sashkin ve Rosenbach, 1993:93; Tabak, 2001:5; Eraslan, 2004: 11).

Goldstein kuramına göre de, dönüştürücü lider, krizi başarıyla atlatan örgütlerin bir ortak özelliği örgütü harekete geçirebilen, engellerin üstesinden gelebilen ve örgütü yeni bir başlangıca doğru yöneltebilen bir liderdir (Goldstein, 1988:49). Kriz süreci çok farklı özelliklere sahip liderler gerektirmektedir. Bu lider, büyük riskleri göze alabilmeli, değişimin önünde duran herkesle savaşılabilmeli, yaratıcılık bilgisini işletmecilik bilgisinden daha ön planda tutmalı, fırsatlara yönelik olmalı ve tam anlamıyla bir değişim mimarı olmalıdır (Balekoğlu, 1992:103).

Leithwood'a göre ise; dönüştürücü liderlik, insanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca ulaşabilmek için sistemin tekrar yapılandırılmasıdır (Leithwood, 1992:8; Eraslan, 2004:4).

Yukl'a (1994:317) göre dönüştürücü liderlik, örgütte makro ve mikro düzeylerde gözlenebilmektedir. Mikro düzeyde, bireyler arasında olabildiği gibi, makro düzeyde sosyal sistemlerde değişim ve örgütlerde reform şeklinde olabilir. Dönüştürücü liderlik niteliklerine sahip lider, görevin çıktılarının önemini belirterek onu izleyenlerin ilgilerini, örgütün veya takımının beklentileriyle bütünleştirerek ve onların üst düzey gereksinimlerini aktive ederek güdüler ve değişimi sağlar. Ayrıca Çelik'e göre geleceğin okul yöneticilerinin taşıdıkları liderlik özellikleri, eğitim yönetiminin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Geleceğin okul yöneticileri, bugünün kuşaklarını geleceğin bilgi toplumuna taşıyacaklardır. Dinamik bir toplum yapısında, değişime uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde, dönüştürücü okul yöneticilerine gereksinim duyulmaktadır (Çelik, 1998:438). Karip ve Çelik (1998) yaptıkları bir araştırmada okul yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellik ve davranışlarını belirlemişlerdir. Her iki çalışmada da okul yöneticileri kendilerini dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olarak görmüşlerdir.

Pielstick'e göre ise, dönüştürücü lider fark etmeyi, kendine özgü yetenekleri ve kişisel gelişim fırsatlarını vurgular. Teşekkür notları, toplumsal ve özel bildirimler, partiler ve diğer projelerle birleşme fırsatları gibi fark etme ve kutlama yönünden dışa özgü yetenekleri de vurgulanır. Böylesi yetenekler grubu ve ortak vizyonu destekleyen örgütsel bir kültür oluştururlar. İzleyenlerini sürekli olarak motive ederek, kendilerini geliştirmelerini ve değişime adapte olmalarını sağlar (Pielstick, 1998:7; Eraslan, 2004:17). Pielstick, metaetnografik analiz yöntemiyle yaptığı dönüştürücü liderlik araştırmaları sonucunda 7 temel özellik bulmuştur. Bunlar; ortak vizyon oluşturma, vizyonu iletme, ilişkiler kurma, destekleyici örgüt kültürü oluşturma, uygulamaya rehberlik etme, karakter temsili olma ve sonuçlara ulaşmadır ( Erçetin, 1998:65).

Black ve Porter dönüştürücü liderliği, çalışanları örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için çalışmaya motive eden ve büyük değişiklikleri yaratmak için de vizyona odaklanan liderlik tarzı olarak tanımlamaktadırlar. Bu liderlerin, çalışanların örgütün nerede olması gerektiği üzerindeki düşünceleri ve onların değerleri üzerinde

çok güçlü etkileri bulunmaktadır. Bütün bunların yanı sıra onlar, çalışanlarına kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için de rehberlik yaparlar. Black ve Porter'e göre, dönüştürücü lider sınıfına giren liderlere örnek olarak; Microsoft'tan Bill Gates, Apple'dan Steve Jobs, Dell Computer'dan Michael Dell, Amazon.com'dan Jeff Bezos, IBM'den Lou Gerstner ve GE'den Jack Welch' vermek mümkündür (Friedman, 2000:8).

Dönüştürücü liderliğin diğer liderliklerden farklı olduğunu, değişim-dönüşüm kültürünü merkez aldığını ve değişim sürecinde okulun uygulaması gereken stratejiler konusunda rehberlik ettiğini söyleyen Todd, dönüştürücü liderliğin niteliklerini, bir işi yapıp bitirmeden ziyade değişimi vurgulayan, bağlılığı oluşturacak ortak vizyon geliştiren ve bunu ileten, değerleri belirleyen, okul temelli yönetim ve ortak karar vermeyi uygulayan ve okulda birçok liderliği takdir eden unsurlar olarak savunmaktadır (Todd, 1999:605; Akbaba Altun, 2003:11).

Bu kuramlara dayanarak, dönüştürücü liderlerin köklü değişimi sağlamak için, kültürel değerlerdeki değişimi sağlayacak dinamik bir örgütsel vizyon yarattıkları söylenebilir (Pawar ve Eastman, 1997:80; Celep, 2004:26).

Dönüştürücü liderlikle ilgili belirli bir bakış açısı kazandığımız bu aşamada üzerinde odaklanılması gereken husus, değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi açısından, örgütün geleceği için yeni bir yön tayin etmede ve örgütsel dönüşümü destekleyecek bir iklim yaratmada, yetenekli, arkasından gelenleri yarattığı vizyon ile sürükleyebilecek, yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla yetinmeyerek örgüt içinde ve dışında köklü değişimlere öncülük eden dönüştürücü liderin rolüdür.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ROLÜ

#### 3.1. DEĞİŞİM YÖNETİMİ KAVRAMI

Değişimin temel noktası, değişim gereğinin hissedilebilmesidir. Yönetmel anlamda ise bu gerekliliğin hissedilmesinin sağlanması önemli bir adımdır. Bu noktayı, durum analizi ve değişim kararlarının verilmesi izleyecektir. Değişim durumsaldır, yani her örgüt için değişim farklıdır ve değişimi yönetmek için farklı stratejilerin uygulanması gerekir. Dolayısıyla her örgüte genelleştirilebilecek tek bir değişim yaklaşımı geliştirmek mümkün değildir. Hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için örgütlerin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için etkin bir değişim yönetimi politikası geliştirmelidir (Boztaş, 2007).

Değişim yönetimi; değişimi doğru tahmin edip, doğru zamanda ve doğru kaynaklarla (insan, bilgi vs.) organize olmak ve buna uygun sistemler geliştirip hayata geçirmek suretiyle, etkinliği ve verimliliği artırma yönündeki çabalar olarak tanımlanabilir. Değişimi yönetebilmek bir süreç faaliyetidir. Bir kerelik yeniden yapılanma değil, sürekli yeni bilginin elde edilmesi ve benimsenmesi yönünde dinamik denge içerisinde olmayı gerektirmektedir (Tokat, 1998:105).

Genel olarak değişim yönetiminin iki temel amacı vardır. Bunlar:

1. Örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlama kabiliyetini ve kapasitesini arttırmak.
2. Çalışanların davranışlarını değiştirmek.

Birinci amaçta, örgütler; pazar, iş gücü arzı, sosyal beklentiler, kanuni düzenlemeler, yeni fikirler vb. gibi değişimlere uyum sağlayabilmek için etkin yaklaşımlara ve tekniklere gereksinim duyarlar. Uyumu sağlayacak olan bölümler; ürün araştırması, pazar araştırması, stratejik planlama, araştırma ve geliştirme ya da örgüt geliştirme gibi isimler alırlar. Böylece, artık değişimi yönetme kabiliyeti, örgütün bütün

birimlerini ilgilendiren ve değişime uyum sorunu ile mücadele etmeyi gerektiren bir durum haline gelmektedir.

Örgütsel değişimin ikinci amacı, örgütte çalışan bireylerin davranışını değiştirmektir. Bir örgüt çevresine uyum sağlama stratejisini, üyelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde ve işlerindeki davranışlarını değiştirmeksizin gerçekleştirilemez. Planlı örgütsel değişimde davranış temel hedef olmalıdır. Değişim programları, çalışanların rolleri, sorumlulukları ve iş ilişkileri konusunda etkin olmalıdır (Hellriegel vd., 1995:651-653).

Değişim yönetimi dört aşamadan oluşan bir süreçtir. Bunlar:

- Değişim gereksiniminin belirlenmesi,
- Değişim ile ilgili uyum kararlarının belirlenmesi,
- Belirlenen kararların uygulanması,
- Uygulama kararlarının kontrol edilmesi.

Bir değişim programı oluşturmadan önce değişim gereksiniminin doğru olarak belirlenmesi gereklidir. Bunun için değişimin gerekliliği konusunda doğru ve kesin bilgiler elde edilmelidir. Değişim gereksinimi belirlenip, sorun tanımlandıktan sonra değişim programı geliştirilir ve uygulanması çalışmalarına başlanır. Daha sonra konu ile ilgili çeşitli değişim kararları alınır, programlar geliştirilir ve uygulamaya konulur.

Değişim gerçekleştirildikten sonra yeni durumu benimsetme ve yerleştirme çabaları söz konusu olur. En son aşamada söz konusu değişim programı sonucunda değişimin amacına ulaşıp ulaşmadığı gözden geçirilir, eğer program başarısız olmuş ise bunun nedenleri ve çözümleri tekrar ele alınarak değerlendirilir.

Örgütsel değişim yönetimi öncelikle yönetim anlayışı, felsefesi, örgüt yapısı ve yöntemleri ile bir bütün olarak ele alındığı takdirde başarılı olmaktadır. İnsana ön planda değer verilmeli ve bilimsellik her faaliyette uygulanmalıdır (Kanji ve Asher, 1993:19).

Başarılı bir örgütsel değişimin temel unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Eren, 1993:278):

**Yönetim Felsefesi ve Anlayışının Değişmesi:** Değişime öncelikle yöneticilerden başlamak gerekir. Örgütsel değişimin gerçekleşebilmesi yöneticilerin tutumuna bağlıdır. Değişim kararları üst yönetimce oluşturulacak bir zeminde gerçekleşir. Üst yönetim tarafından desteklenmeyen değişimler başarılı olamaz. Hatta yöneticiler değişim sürecinde bizzat yer almalıdırlar. Böyle bir durumda yönetim anlayışı; klasik yönetimden uzaklaşarak katılımcı ve demokratik olan modern anlayışa dönüşmelidir.

**Örgüt Yapıları:** Klasik yönetimde olduğu gibi katı ve değişmez hiyerarşik yapılar, merkezci yönetim, katı bir şekilde yapılmış iş tanımları, iş görenlere yaratıcılıklarının geliştirilmesine olanak tanımayan, aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın söz konusu olduğu örgüt yapıları örgütsel değişimin önünü tıkamaktadır.

Buna karşın örgütsel değişime izin verecek ve önünü açacak örgüt yapılarının esnek olması gerekir. Merkezkaç yönetimin olması, çalışanlar üzerinde aşırı baskı ve kontrolü ortadan kaldıracak ve çalışanlara serbestlik tanıyan ve yaratıcılıklarının gelişmesine izin veren, aşırı ve katı iş tanımlarından kaçınan bir örgüt yapısının oluşturulması gerekmektedir.

**İnsan Faktörünü Ön Planda Tutmak:** Bir örgütü oluşturan önemli unsurlardan birisi insandır. Dolayısıyla bir örgütü ayakta tutan, başarı ya da başarısızlığında doğrudan etkili olan insandır. Belirlenen prosedürlere, hiyerarşiye, rasyonelliğe istisnasız bağlı kalarak iş görenlerini yani insanı ikinci plana iten yönetim anlayışları arzu ettiği başarıyı sağlayacak bir örgütsel değişimi gerçekleştiremez. Artık günümüzde insana değer veren, iş görenleriyle birlikte değişimi gerçekleştiren yönetim anlayışları geçerli olmaktadır. Örgütün çıkarları ve amaçları çalışanlarının çıkar ve amaçlarıyla birlikte ele alınmalıdır. Her çalışanı örgütsel değişim ve geliştirme faaliyetlerinin bir parçası yapmak onların çaba ve katkılarından yararlanmak gerekmektedir.

**Grup Çalışmalarına Ağırlık Vermek:** Birçok değişim ve örgüt geliştirme programlarında grup çalışmasından yaygın şekilde yararlanılmaktadır. Yönetim ve örgüt yapıları grup çalışmasına izin vermeli ve desteklemelidir.

**Etkin Bir İletişim Ağının Oluşturulması:** İletişim, kişileri birbirine bağlayan ve onların sosyal bir grup halinde ahenkli bir şekilde çalışmalarını temin eden bir bağıdır. Eğer etkin bir grup çalışması arzu ediliyorsa, bu grubu oluşturan bireyler arasında bilgi, fikir ve duyguların karşılıklı olarak aksamadan iletilmesi gerekmektedir. Etkin bir iletişim, bir işletmede çalışanlar ile yönetim arasındaki iyi ilişkilerin kurulmasında önemli rol oynamaktadır. Etkin bir iletişim ile yöneticiler çalışanlarını daha yakından tanıma fırsatı elde etmiş olacaktır. Astlar da yöneticileriyle rahatça diyalog kurup dertlerini ve isteklerini söyleyebildikleri sürece ast-üst arasındaki yanlış anlamalar en aza inecek böylece karşılıklı bir güven duygusu gelişmiş olacaktır. Bir değişim kararının alınmasına her iki tarafın da etkin iletişim sayesinde bundan haberdar olması, bazı önyargıları önleyecek ve değişime direnmeyi de engelleyebilecektir.

**Etkin Bir Motivasyon Sisteminin Kurulması:** Eskiden insanları motive eden en önemli şeyin para olduğu kabul edilmekteydi. Bugün ise artık bundan daha fazlası gerektiği görülmektedir. Örgüt çalışanlarını en iyi motive etmenin bir yolu da, onlara bir çalışan olarak ne kadar değer ve önem verildiğini hissettirmek olmaktadır. Öte yandan kişilere değer verildiğini göstermenin en iyi yolu, gerçekleştirilecek bir değişimin parçası yapmak, kararlara katılmalarını sağlamaktır.

Bir değişim kararını çalışanlarla birlikte almak onların fikirlerine ve yaratıcılıklarına değer verildiğinin bir göstergesidir. Değişim süreci sonunda elde edilen başarıda paylarının olduğunu bilmek yani işi başarmış olmanın verdiği gurur, çalışanları en etkin şekilde motive edecektir.

Örgütsel değişim ile ilgili kararlarda çalışanların katılımını sağlamak değişime direnmeyi de ortadan kaldıracak ya da azaltacaktır. Dolayısıyla etkin bir motivasyon sisteminin kurulması değişim kararlarında başarılı olmayı da beraberinde getirecektir.

### 3.2. ÇAĞDAŞ YÖNETİM KURAMLARINDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Yönetim kuramlarında ilk kez, neo-klasik sonrası çağdaş yönetim kuramlarında değişime değinilmektedir.

#### 3.2.1. Sistem Yaklaşımında Değişim Yönetimi

Sistem yaklaşımı özellikle örgütlerin, açık sistem anlayışı ile faaliyet göstermeleri fikri üzerinde durmuştur. Sistem kuramında değişim yönetimi, örgütün değişkenleri ve parametreleri hakkında yeterli bilgiyi elde edip etmemesiyle ilişkili olmaktadır. Örgütlerin yapılarını, faaliyetlerini, gelecekteki durumlarını belirleyecek olan iç ve dış çevreye ilişkin bilgiler elde edildiği sürece değişimi gerçekleştirmek kolaylaşacaktır. Açık sistem anlayışındaki örgütler entropiden kurtulmak için bu bilgileri kullanacaklar ve örgütsel değişimi gerçekleştirmek zorunda kalacaklardır. Örneğin, değişen müşteri taleplerine ilişkin olarak elde edilen bilgiler, pazarlama, üretim, muhasebe, Ar-Ge gibi birimlerin faaliyetlerini de değiştirecek, böylece müşterilerin en yüksek düzeyde tatmini sağlanmış olacaktır.

Sistem yaklaşımına göre, örgütün herhangi bir biriminde bir değişim meydana geldiği zaman, diğer birimler de bunlara uyum gösterecek, başlangıçtaki denge bozulup, yeni bir denge meydana gelecektir. Örgütlerin çok sık olarak değişim faktörleriyle karşı karşıya kalması, devamlı olarak kendilerini dengeleme ve istikrar gereksinimi ile baş başa bırakacaktır. Ancak örgütlerin çok sık bir şekilde değişimle karşı karşıya kalması ve buna uyum sağlamaya çalışması, örgütleri bir süre sonra olumsuz etkileyecektir. Bir değişim sürecine tam uyum sağlayamamışken yeni bir değişim sürecine girmesi yani sürekli bir değişim bombardımanı ile karşı karşıya kalması örgütlerde “şok” etkisi yaratacak ve belki de denge değil “dengesizlik” durumu ortaya çıkacaktır (Toffler, 1981:11).

Sistem yaklaşımında insan faktörünün de önemli bir yeri vardır. Sistem için bilgileri toplayıp değerlendiren her alt birimin en önemli unsuru insandır. Dolayısıyla, insan ile örgüt ilişkilerinde ve yapılacak değişimler de sosyal sistem-insan yaklaşımı çerçevesinde ele alınmalıdır. Bu bağlamda örgütsel değişimde, kişilik özellikleri, otorite-güç özellikleri, sosyal ilişkiler, iletişim ilişkileri gibi konular öncelikle ele alınmaktadır.

### 3.2.2. Durumsallık Yaklaşımında Değişim Yönetimi

Durumsallık yaklaşımı sistem yaklaşımının bir uzantısı şeklindedir. Durumsallık yaklaşımı bir yandan bu alt sistemler arasındaki ilişkilere diğer yandan da örgütün dış çevresinin özelliklerine göre, o örgüt için en uygun örgüt ve yönetim teknikleri hangisi ise onun uygulanması gerektiğini savunmaktadır. Durumsallık yaklaşımına göre her yer ve koşulda geçerli tek bir “en iyi” örgüt ve yönetim şekli yoktur. En iyi, durumdan duruma değişir. Değişik durumlar ve koşullar yönetimde başarılı olabilmek için değişik kavram, teknik ve davranışları gerektirir. Her örgütü çevre ile ilişkisi, teknolojisi, sosyal ve beşeri yapısı ile birlikte ele almak ve sorunlara bu faktörleri dikkate alarak çözüm getirmek gerekir (Şimşek, 1978:106-107). Durumsallık kuramında örgütlerin yapılarını, ilişkilerini ve fonksiyonlarını etkileyen iki önemli faktör vardır. Bunlar teknoloji ve çevredir:

Durumsallık yaklaşımına göre bir örgütün kullandığı teknoloji, onun örgüt yapısını etkileyecektir. Teknoloji işin nasıl yapılacağını, ne tür işlerin yapılacağını, işi yapan kişilerin sahip olması gereken nitelikleri, grup ve iletişim tarzlarını etkileyecektir. Durumsallık yaklaşımında önemli olan, kullanılan teknolojiye uygun bir örgüt yapısının oluşturulması yönünde değişiklik yapmaktır.

Durumsallık yaklaşımında ikinci önemli kavram çevredir. Dış çevre unsurlarının sürekli değişiklik gösterip göstermediği ve değişme hızları, örgütlerde kullanılan örgüt ve yönetim tekniklerini etkileyecektir. Örgüt yöneticileri, çevre koşullarındaki değişiklikleri inceleyerek, değişikliklere uygun özelliklerde yapılar ve işleyiş süreçleri geliştireceklerdir. Yöneticiler çevre koşullarına uymak için, yapı ve işleyiş ile ilgili kararlar verecekler ve örgütlerinin çevre koşullarına uyumunu sağlama yönünde çaba göstereceklerdir. Bu uyum ve adaptasyonu sağlayamayan örgütler ise çevre koşullarına uygun olmayan yapı ve süreçlerle çalışacaklar, ki bu durum onların rekabetteki etkinliklerini azaltacaktır (Vergiliel Tüz, 2004:8). Durumsallık yaklaşımına göre çevre koşullarının durgun ve dengeli, değişme hızının ise çok az olduğu durumlarda örgütsel değişim, formalleşme derecesi yüksek mekanik bir örgüt yapısı biçiminde gerçekleşecektir. Buna karşılık çevre koşullarının belirsiz olduğu ve sürekli değiştiği durumlarda ise örgütsel değişim, formalleşme derecesi düşük organik örgüt yapısı şeklinde gerçekleşecektir. Görüleceği gibi modern kuramların etkinliği; örgüt

yapısı, çevre, teknoloji ve amaç değişkenleri arasındaki uyuma bağlı olmaktadır (Demirbilek, 1992:105-106).

### 3.3. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE KULLANILAN TEMEL MODELLER

Örgütlerde değişim yönetiminde kullanılan modellerden; klasik değişim, planlı değişim, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, reorganizasyon ve öğrenen örgütler incelenecektir.

#### 3.3.1. Klasik Değişim Yönetimi Modeli

Klasik değişim yönetimi, örgütsel değişimi, örgütün bir veya birkaç unsuruyla ilgili olarak görür ve konuyu çevresiyle birlikte örgütün tümünü ilgilendiren bir olay olarak incelemeyi. Bilimin gücünü ön planda tutarak, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağını varsayan bir değişim yönetimi modelidir (Yeniçeri, 2002:188). Klasik değişim yönetimi, bilime dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlamak, yönetim kadrolarını etkin kurmay kadroları ile desteklemek ve bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir (Çelebioğlu, 1990:108).

Kuşkusuz bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yaygınlaştırılması ve kullanımı gerçekleşmez ise arzulanan amaca ulaşılamaz. Diğer yandan bilgilerin, kendiliğinden bir değişimi kısa bir sürede sağlaması beklenmemelidir. Zira klasik değişim yönetimi uzun vadeli değişim konularında etkin olabilir (Yeniçeri, 2002:188-189).

Klasik değişim yönetimi, örgütün değişim sürecini gereğinden fazla uzatabileceği, örgütteki değişime karşı olanlara güçlü bir direnme olanağı sağlayabileceği ve bu nedenle örgütün çeşitli unsurları arasında çekişmeye, zıtlasmaya ve uyumsuzluklara yol açacağı için yeterli bir değişim yönetimi olarak nitelendirilememektedir (Cummung ve Huse, 1989:126; Ünal, 1999:44). Bu nedenle bilimin gücüne öncelik tanıyan onun, kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına yer veren klasik model yerini işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim modeline bırakmaktadır (Çelebioğlu, 1990:108).

### 3.3.2. Planlı Değişim Yönetimi Modelleri

Planlı değişimde uygulanabilecek, çeşitli değişim yönetimi modelleri geliştirilmiştir. Söz konusu planlı değişim modelleri şunlardır: Lewin'in planlı değişim yönetimi modeli, Lippitt, Watson, Westley'in planlı değişim yönetimi modeli, eylem araştırması modeli, değişim mühendisliği modeli, reorganizasyon modeli, toplam kalite yönetimi modeli ve öğrenen örgüt modelidir.

#### 3.3.2.1. Lewin'in Planlı Değişim Yönetimi Modeli

Kurt Lewin, değişim üzerinde çok yararlı yöntem geliştiren bir sosyal bilimcidir. Lewin, değişimi bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin biçimlendirmesi olarak algılamıştır. Özellikle davranışın düzeyi iki temel güce dayanmaktadır. Bunlar değişimi teşvik eden ve kolaylaştıran "itici güçler" ve statükoculuğu sürdürme çabasında olan "sınırlayıcı güçler" dir. Lewin'e göre bu güçlerin her ikisi de davranışın düzeyini belirleme konusunda eşit konuma sahiptirler.

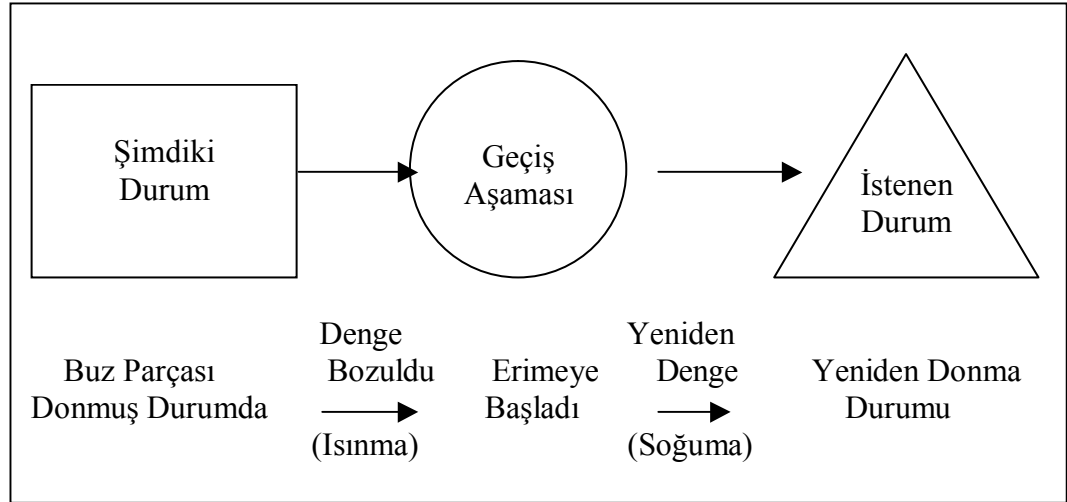
Değişim süreci içerisinde itici güçler örgütü değişime doğru yönlendirirken, mevcut durumu sürdürme eğiliminde olan güçler ise değişimi azaltıcı yönde etkide bulunurlar ya da her iki durum da söz konusu olabilir (Vergiliel Tüz, 2004:8). Değişim, sınırlayıcı güçlerin toplamı ile itici güçlerin toplamı arasında bir dengesizlik varolduğu zaman oluşur. Bir bakıma fizikteki, cisimler durma eğilimindedir, teorisine benzemektedir. Eğer, cisim hareket ettirilmek istenirse, ona durmasını sağlayan güçten daha büyük bir güç uygulanmalıdır. Aksi halde hareket gerçekleşmeyecektir (Koçel, 2005:698).

Değişimi yerleştirmek ne kadar zor ise, geri çekilmek ve bilinen geçmişe geri dönmek o kadar kolaydır. İnsanlar geçmiş ve gelecek arasındaki değişim tereddütü ile başa çıkabilmektedirler. Bu başa çıkabilmeyi en iyi metodize eden Lewin'in tanımladığı üç temel sürece dayanan modeldir (Clarke, 1994:77).

Lewin'e göre, değişimin başarıyla yönetilebilmesi için üç aşamaya gereksinim duyulur. Bunlar; buzların çözülmesi, değişme, ve yeniden dondurmadır. Bu aşamalar kısaca şu şekilde açıklanabilir (Huse ve Cummines, 1985:20).



Şekil 3.1. Değişim Süreci



Kaynak: Tokat, Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları, No: 6, Kütahya, 1998, s.107.

**Çözülme** : Değişim için hazırlık aşamasıdır. Çözülme, içinde bulunulan durumun durağanlığını yitirmesi, yeni bilgilerden, yeni tutumlardan haberdar olunması demektir (Timurcanday vd., 1982:5). Lewin'in öngördüğü bu temel aşama; bir değişim gereksiniminin görülmesi ve tespit edilmesi olarak kabul edilen ve tespit aşaması olarak da adlandırılan aşamadır. Değişim için yönetime ait sorumluluktur (Schermerhorn, 1995:267). Çözülme aşaması, değiştirilecek konuların mevcut değerlerinden çözdürüldüğü, mevcut durumun bozulduğu, değişikliğin gerekli olduğunun örgüt tarafından kabul edildiği ve değişiklik sonucunda daha iyi olunacağı inancı söz konusudur (Koçel, 2005:697).

**Değiştirme**: Bu aşamada değişim fiili olarak uygulanmaya başlar. Örgütsel yapı ve süreçlerin değişmesi için yeni davranış, değer ve tutumlar geliştirmeyi içeren bir aşamadır. Bu ideal olarak iyi bir sorun tespiti ve alternatiflerin dikkatle gözden geçirilmesi ile birlikte yapılabilir (Aksoy, 2006). Daha sonra değişimin konularına ve özelliklerine bağlı olarak, değişimi ortaya çıkaracak tarzda uygulamalar gerçekleştirilir. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır (Koçel, 2005:687).

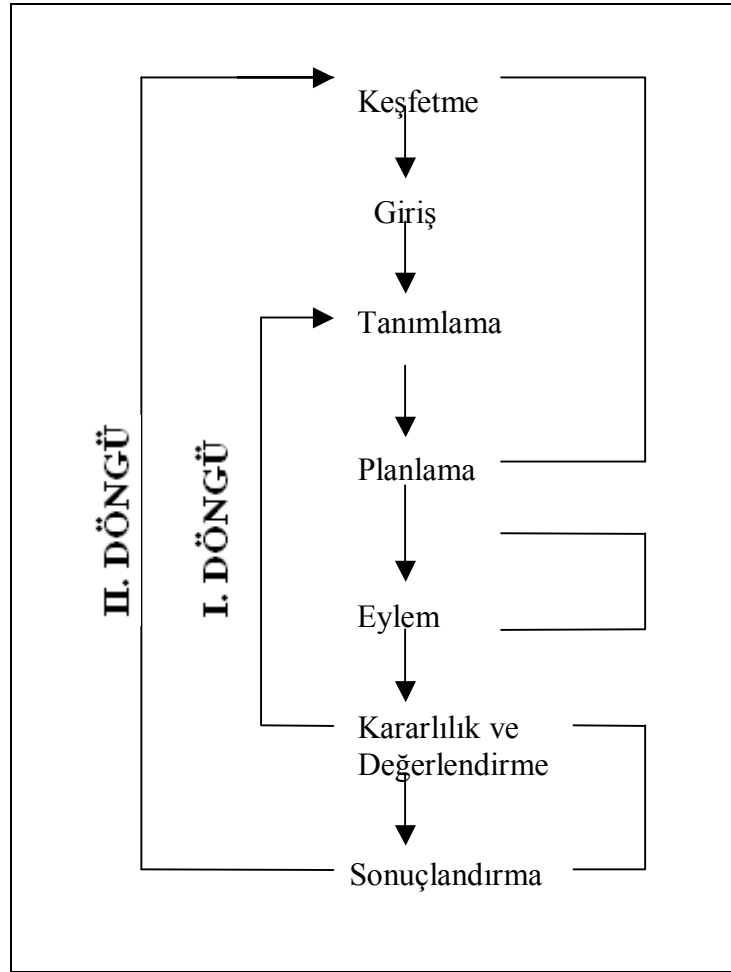
**Yeniden Dondurma**: Bu son aşamada yeni bir dengede örgüt kalıplaşır. Örgütsel kültür, norm, politika ve yapılar gibi yeni örgütsel durumu güçlendiren

mekanizma desteğinin kullanılmasıyla gerçekleşir. Yeniden dondurma aşaması, arzu edilen davranışların oluşturulması ve kabullenilmesidir. Bu şekilde söz konusu davranışlar bir kimsenin kişiliğinin sürekli bir parçası olarak tamamlanmış olur (Sisle, 1973:422). Değişim sürecinin bu aşamasında örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır. Böylece yeni durum, bir önceki duruma dönüşü engelleyecek tarzda örgütün temel konusu haline gelecektir (Koçel, 2005:698).

### **3.3.2.2. Lippitt, Watson, Westley'in Değişim Yönetimi Modeli**

Lippitt, Watson ve Westley tarafından geliştirilen bu teknik, sistemli ve kapsamlı tekniklerden birisidir. Bu planlı değişim yönetimi modelinde, değişimi örgüt üyelerinin birlikte planlayıp gerçekleştirdikleri varsayımı söz konusudur. Tekniğin iki temel ilkesi vardır; bütün bilgiler, örgüt ve değişim ajanları arasında açıkça ve serbestçe paylaşılmalı, bilgi doğrudan eyleme dönüştürülmelidir. Model, Şekil 3.2'de görüldüğü gibi yedi aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 3.2. Değişim Yönetimi Modeli



Kaynak: Yeniçeri, Özcan, **Örgütsel Değişimin Yönetimi**,  
Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.205.

**Keşfetme:** Bu aşamada, ne değişim ajanları ne de müşteri beraber çalışmaya kesin karar vermişlerdir. Müşteri sistemi gereksinme olduğu zaman devreye girer ve bazı dönemlerde de bunu değişim ajanları teşvik eder. Müşteri sistemi, sorunlarına kaynak ve çözümler araştırmaktadır. Değişim ajanları da giriş olanaklarının araştırılması ve değerlendirmesi üzerinde odaklanmaktadır (Vergiliel Tüz, 2004:46).

**Giriş:** Giriş noktası seçildikten sonra, değişim ajanı ve müşteri sistemi, giriş noktası temsilcisi ile bir sözleşme oluşturmaya başlar. Müşteri sistemi ve değişim ajanı beklentilerinin sürekli bir biçimde paylaşılacağı ve her iki tarafın oluşturacağı katkıların

kabul göreceği önemle belirtilir (Ballı, 2000:26). Bu aşamada değişimin birincil uygulayıcıları belirlenmelidir.

**Tanımlama:** Bu aşama dört unsura yönelir; müşterinin hissettiği sorun, müşterinin amaçları, müşterinin kaynakları ve değişim ajanı kaynakları. Tanımlama sayesinde müşteri gereksiniminin karşılanması sağlanır ve müşterinin teşhis sürecine katılmasına olanak tanınmış olur.

**Planlama:** Bu aşama gerçekleştirilmesi istenen amaçların, atılması gereken eylem adımlarının ve değişime karşı olan tepkilerin belirlenmesini kapsar.

**Eylem:** Eylem aşamasında planlama aşamasında geliştirilen en iyi strateji uygulamaya konur.

**Kararlılık Sağlama ve Değerleme:** Bu aşama değişim süreci ile bütünleşiktir. Eylem stratejisinin değerlendirilmesi planlama aşamasında tanımlanan amaçlara dayalı olarak yapılır. Değerleme aşamasının sonucu, değişim projesini ya bitiş aşamasına yahut da tekrar planlama aşamasına dönülmesine, tekrar eylem planlaması yapılmasına ve belki de müşteri ile başka bir sözleşme yapmak üzere tekrar sözleşme aşamasına neden olur (Peker, 1995:24). Bu aşama esasen değişim projesinin sonuçlandırılması gereksiniminin ortaya konduğu aşamadır.

**Sonuçlandırma:** Değişim ajanları açısından sonuçlandırma; sistemi terk etme, bir projeyi durdurma ya da diğer bir projeyi başlatma anlamına gelmektedir (Vergiliel Tüz, 2004:47).

### 3.3.2.3. Eylem Araştırması Modeli

Planlı örgütsel değişimde amaç, örgütlerde bireylerin ve grupların yetenek ve davranışlarını değiştirmek ve geliştirmektir. Kurt Lewin tarafından geliştirilen eylem araştırması bazen planlı örgütsel değişimin sağlanmasında başarıyla kullanılacak bir araç, bazen de örgütsel değişimin en belli başlı yöntemlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Sorunlar ve çözüm yolları bu yöntemde sistemin kendisi tarafından saptandığı için yapılan değişim rahatlıkla benimsenmekte ve başarı şansı oldukça yüksek olmaktadır. Uygulamada da eylem araştırmasının örgütlerde gerekli değişimi

gerçekleştirmekte başarı ile kullanılacak bir model olduğu görülmüştür (Tokat,1998:112).

Eylem araştırması, değişim yapılacak örgütün daha iyiye gitmesine ve bilgi düzeyinin gelişmesine katkıda bulunmaya yönelik bir araştırma modeli üzerine kurulan örgütsel değişim sürecidir. Eylem araştırmasında araştırmacı ya da değişim lideri genellikle dışarıdan bir kişidir. Bu kişi teşhisten değerlemeye kadar tüm değişim süreciyle ilgilenir (Moorhead ve Griffin, 1992:673). Değişim yönetiminde eylem araştırması beş aşamadan oluşur. Bu aşamalar (Özkalp ve Kırel, 1998:259):

- **Sorunu Tanımlama:** Bu aşamada ilgili yönetici, sorunla ilgili bilgi toplar. Örgüt içi değişim gereksinimini ve bu konuda çalışanların düşüncelerini tespit etmeye çalışır. Bu bilgiler; mülakatlarla, belgelerin toplanmasıyla, kayıtların incelenmesiyle elde edilir.

- **Analiz:** Bu aşamada teşhis sürecinde elde edilen veriler işlenerek, analize tabi tutulur. Sorunların neler olduğu ve bunların örgüte ne şekilde yansıdığına ilişkin sorular sorulur. Sonuçlara göre muhtemel eylem planları yapılır.

- **Geri Bildirim:** Eylem araştırması değişimdeki hedeflerin paylaşımı açısından geniş bir katılımı gerektirir. Değişime katılan bireyler hem sorunların tespitinde hem de çözümünde aktif bir biçimde rol oynarlar. Bu üçüncü aşamada, birinci ve ikinci aşamada elde edilen bilgiler çalışanlarca paylaşılır ve değişim yöneticisinin yardımıyla eylem planları geliştirilerek, gerekli olan değişimler ortaya konulur.

- **Eyleme Geçme:** Bu aşamada, artık tüm hazırlıklar uygulanmaya başlanır. Çalışanlar ve değişim yöneticisi kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye başlarlar.

- **Değerlendirme:** Bu aşamada, yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılır. Eylem planının ne derece başarılı olduğu, eksikliklerin neler olduğu, kimin görevini yerine getirmediği tespit edilir. Alınan geri bildirim sayesinde, gerekirse yeni düzenlemeler gündeme gelebilir.

Eylem araştırmasının örgüte iki faydası vardır. Birincisi, soruna odaklanır. Önce sorun teşhis edilir, direkt bu sorunlara yönelik çözüm uygulamaları belirlenir. İkincisi, çalışanların katılımıyla gerçekleştiği için değişime karşı direnç çok azdır. Çünkü, çalışanlar bu sürecin her aşamasına katılmışlardır. Dolayısıyla, kendilerini de

değişimin bir parçası olarak görürler ve hatta değişimi destekleyen bir baskı da oluştururlar.

#### 3.3.2.4. Değişim Mühendisliği Modeli

Süreç yenileme, süreçlerin yeniden yapılanması, “business process reengineering” gibi isimlerle de anılan “Değişim Mühendisliği” kavramı, toplam kalite yönetiminden sonra, son yıllarda en çok sözü edilen kavram olmuştur. Hammer ve Champy, bilgi çağında artık örgütlerin, işlerin birbirleriyle uyumlu iş süreçleri şeklinde yeniden birleştirilmesi ilkesine göre kurulup geliştirilebileceğini belirtmektedirler. Bu amaçla kullanılacak en önemli model olarak Değişim Mühendisliğini önermişlerdir (Koçel, 2005:403). Her şeye yeniden başlamak olarak nitelendirilen değişim mühendisliğinin temelinde, değişimin arkasından gitmek yerine önüne geçebilmek ve onu yönetmek düşüncesi vardır (Godsomwan, 1996:2).

Değişim mühendisliği, günümüzün ağır rekabet ortamında örgütlerin başarılı olabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, ucuz, kaliteli ve hızlı mal ve hizmet sunabilmeleri için örgütteki tüm iş yapma yöntem ve süreçlerinin temelden gözden geçirilmesi ve radikal bir biçimde değiştirilip yeniden yapılandırılmasıdır (Tatari, 2005:1). Böylece müşteri talepleri en iyi şekilde karşılanacak, örgütün rekabet gücü artacak, yenilik ve yaratıcılığı gelişecek, dinamik, esnek ve çevik bir örgüt yapısı oluşturulacak, örgütsel performansta bir sıçrama ve atılım gerçekleşecektir (Pira ve Kocabaş, 2003:9). Bunu yaparken de genellikle şu amaçlar göz önünde bulundurulur. Verimliliği artırmak, en iyi getiri sağlamak, fonksiyonları birleştirmek, gereksiz hiyerarşik basamakları ve işleri ortadan kaldırmak (Bennis ve Mische, 1995:11).

Böyle bir yapılanmaya neden gereksinim duyulmuştur? Hangi gelişmeler örgütlerde böyle köklü bir değişiklik yapmayı gerekli kılmıştır? Kısaca özetlenirse, örgütler açısından sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi sağlayan gelişmeler sonucu müşterileri tatmin etme ve gereksinimlerine yanıt verme gereği ortaya çıkmıştır. Ancak klasik örgüt yapılarıyla bunu gerçekleştirmek pek mümkün olmamaktadır. Oysa gelişen yeni koşullar, müşterilere daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı ürün sunmayı ön plana getirmiştir. Bu da örgütleri müşteri odaklı olmak zorunda bırakmıştır. Sadece müşteri ile doğrudan ilişkili bulunan pazarlama ve satış departmanı

değil, tüm birimler müşteri odaklı olmalıdır. Kısaca klasik yapıların içe dönük olması, mal veya hizmet üreten süreç içindeki işlerin farklı departmanlara dağıtılmış olması ve çabuk harekete geçememeleri nedeniyle, süreçlerin yeniden gözden geçirilerek yapılandırılmasını ifade eden değişim mühendisliği kavramı da gelişme ortamı bulmuştur (Koçel, 2005:403-404).

Günümüz örgütlerini kökten bir değişime zorunlu kılan üç önemli faktör bulunmaktadır. Bu üç faktör müşteri, rekabet ve değişimdir.

Müşteri kavramı da geçmişten günümüze değişime uğrayarak gelmiştir. Eskiden satıcı istediği mal ve hizmeti, istediği fiyata, istediği kalitede, istediği yer ve zamanda müşteriye satarken, günümüzde durum tamamen değişmiştir. Aşırı rekabet ortamında, baskın rolü oynayan artık satıcı değil müşteridir. (Hammer ve Champy; 1993: 16). Dolayısıyla örgütler müşterilerin gereksinim, tercih ve beklentilerini birinci derecede dikkate almak zorundadır. Aslında bir anlamda değişim mühendisliğinin, hızla değişen müşteri gereksinimlerini karşılayabilmek için ortaya çıktığı söylenebilir (Allen, 1996:5).

Rekabet kavramı artık günümüzden çok daha farklı bir boyut içermektedir. Eskiden bir işletme pazara uygun bir hizmet ya da ürünü en iyi fiyattan sunduğu zaman satabiliyorken, artık pazarda pek çok üretici bulunmakta, bu durum ise rekabeti arttırmaktadır. ( Hammer ve Champy, 1993: 19). Rekabet ortamının gereklerini yerine getiremeyen örgütler ise yok olmaya mahkumdur.

Değişimin kendi yapısı değişmektedir. Küreselleşme ve ekonomik sınırların kalkması ile birlikte, örgütler piyasada yeni ürün ve hizmet sunabilecek bir çok sayıda rakiple karşı karşıya kalmışlardır. Teknolojinin gelişmesine paralel olarak ürün ve hizmetlerin kullanım süreleri kısalmışken, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve sunma süresi de azalmıştır. Artık örgütler eskiye oranla daha hızlı hareket etmek zorundadırlar. Dolayısıyla örgütler dinamik yapılara uyum sağlayabilecek şekilde tasarlanmalıdırlar (Hammer ve Champy,1993: 20).

Değişim mühendisliği süreci; yönetim sistemi, sosyal sistem, teknik sistem ve davranışsal sistem olmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır (Allen, 1996:11-13).

Yönetim sistemi; politika, protokol ve emirlerden oluşur, yürütülür ve korunur. Örgütün liderlik sistemi örgütte ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılması gerektiğini ve neyin başarılması gerektiğini belirler ve örgüte vizyon sağlar. Yönetim sistemi, stratejiler, süreçler ve proje yönetimine etki eder ve vizyon, misyon ve örgüt değerlerini kapsar.

Sosyal sistem, motivasyon üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve yeni fikirleri gerçekleştirme yeteneği vardır. Sosyal sistem; yapı, örgüt kültürü, ödül, takım çalışması, değerler ile birey ve grupların yaratıcılığını içerir. Hatta bazı yazarlar değişim mühendisliğinde zor olan değişimlerin teknik değil, yönetsel ve kültürel değişimler olduğunu ifade ederler. Sosyal sistem kurucular, liderler, aileler, meslektaş ve yöneticiler gibi grup davranışları tarafından etkilenir.

Teknik sistem, mükemmel ürün ve hizmetler için araç ve mekanizmanın gerekliliğini içerir.

Davranışsal sistem, alışkanlıklar, tutumlar, iş kalıpları, birey ve grupların davranışları ve kalitenin insan yönüne ilişkin esaslarıyla ilgilidir. Davranışsal sistem elemanlarındaki değişim vasıtasıyla performansta önemli bir başarı sağlayacak değişimin gerçekleştirilmesi mümkün olabilir. Davranışsal unsurlardaki değişim genellikle zordur ancak böyle bir değişim söz konusu olduğu zaman örgütsel ve süreç değişimin hızını da etkileyebilir.

Örgütlerin içinde yaşadıkları örgütsel çevredeki değişimler örgütleri de değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Örgütlerin çevre koşullarına en iyi şekilde uyum sağlayarak, değişimin ve rakiplerin gerisinde kalmamalarını sağlayacak, değişen koşullarla birlikte değişen müşteri gereksinimlerinin en hızlı ve kaliteli bir şekilde karşılayabilme amacını gerçekleştirebilecek olan değişim mühendisliği modeli maharetle uygulandığı takdirde, örgütler açısından beklenen sonuçların alınması mümkün olabilmektedir.

### **3.3.2.5. Reorganizasyon Modeli**

Günümüzde örgütlerin değişim içinde olduğu, yeni yapılanma şekillerinin ortaya çıktığı, örgütlerin işleyişi ile ilgili süreçlerin niteliğinin değiştiği, daha da



önemlisi, yöneticilerin rekabet avantajlarını arttıracak yeni yapıların arayışı içinde oldukları bir gerçektir.

Reorganizasyon, mevcut örgüt yapısının yetersiz ya da fazla gelmesi üzerine, mevcut yapı üzerinde iyileştirme yapılması yönünde bir düzenlemedir. Örgüt yapısını küçülterek ya da büyüterek daha az ya da daha çok sonuç elde etmeyi amaçlar. Değişim mühendisliğinden farklı bir kavramdır. Değişim mühendisliği daha az girdi kullanarak daha çok sonuç elde etmeye yöneliktir (Vergiliel Tüz, 2004:14).

Genel olarak reorganizasyon rekabet gücünü arttırarak hayatta kalabilmek, daha fazla kar elde etmek ve sürekli bir gelişme temposu içine girebilmek için bir örgütün hızla değişen dünya koşullarına uyum sağlamak üzere kendisini tümüyle yeniden düzenlemesidir. Bunun için;

- Örgütün hızla değişen dünya koşullarında işlerin kısa, orta ve uzun vadede hangi yönde gittiğini görebilmek,
- Bununla ilgili geleceğe yönelik tahminde bulunmak,
- Belirlenen tahmin ve buna bağlı vizyona göre gelişme stratejilerini belirleyerek örgütü yeniden düzenlemek gerekir (Aldemir, 1996:90).

### **3.3.2.6. Toplam Kalite Yönetimi Modeli**

Bir örgüt iyi bir performans ortaya koyabilmek için, kaynaklarını iyi bir şekilde değerlendirmenin yanı sıra, “kalite” kavramına da gereken özeni göstermelidir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY)nin özünde tümüyle müşteri istek ve gereksinimleri doğrultusunda şekillenen çevresel değişimlere çalışanların uyumunun sağlanması vardır (Taner ve Kaya, 2005:253). Değişen koşullar örgütler arasındaki rekabet faktörlerini de etkilemiş, maliyet, kalite ve hız gibi yeni kavramları ortaya çıkarmıştır. Özellikle 1980 ve 1990 yılları arasında uluslar arası örgütlerde rekabet baskısı yoğun olarak hissedilmiş ve 1990’lı yıllarda TKY en önemli seviyesine ulaşmıştır. TKY, bugünün rekabet ortamını en iyi temsil eden yönetim anlayışlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Wartenberk, 1996:62-69).

TKY'nin bir çok tanımı yapılmıştır. İmai TKY'ni bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır (İmai, 1986:15; Ersen, 1997:20.). TKY; mal, hizmet ve örgüt kalitesini sürekli olarak iyileştirmek için örgütte yapılması gereken tüm değişim çabaları olarak tanımlanabilir (Yatkın, 2007:134). Bir başka tanıma göre TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (Eğitimcilerin Dünyası, 2007).

Geniş kapsamlı olarak TKY, müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesi ve takım çalışmalarıyla tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesi, herkesin yaptığı işin kalitesinden sorumlu olmasını gerekli kılan bir değişim yönetimi anlayışı olarak tanımlanabilir (Çetin, 2002:2). Bu tanımda TKY'nin beş temel ilkesi vurgulanmaktadır. Bunlar:

- Müşteriye odaklanma
- Liderlik
- Takım çalışması
- Bilgi ve beceri geliştirme
- Sürekli iyileştirme

Değişim yönetimi açısından TKY uygulamasının başarısı bu beş temel ilkenin başarıyla gerçekleştirilmesine bağlıdır. TKY değişimin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız ve başarı sağlayan bir sistemdir (Erdil ve Kitapçı, 2007:234). Günümüzdeki hızlı değişim koşullarına uygun tepki ancak TKY anlayışıyla verilebilir. Diğer yandan değişimi yönetecek liderin de dönüştürücü bir yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Dönüştürücü liderler her kademedeki çalışanların katılımını ve yaratıcılığını teşvik ederek, sürekli bir vizyon yaratarak, örgüt ile çalışanlarını sürekli bir gelişmeye yöneltmek ve eğitimini sağlayarak değişimi başarıyla yönetirler (İrmiş ve Bayrak, 1999:217-218).

Değişen çevre koşullarında değişim yönetimi, örgütün ayakta kalabilmesinde daha önemli hale gelmiştir. Sürekli değişim içinde olan çevrenin etkisi altında örgütün yeni ürün, hizmet ve süreçler tasarlaması bir zorunluluk haline gelmiştir. TKY'nin ortaya çıkmasında en önemli unsurlar, rekabet, kalite değişim ve müşteri beklentilerine olumlu yanıt verebilme zorunluluğu olarak belirtilebilir. TKY 'nde hem süreç, hem de beşeri unsurların temel misyonu değişimi yönetebilmektir (Çetin, 2002:2).

### 3.3.2.7. Öğrenen Örgüt Modeli

Bugün küresel rekabet; bilgi teknolojisi devrimi, kalite hizmeti, ürün ve hizmet duyarlılaştırma, ahlâk gibi birçok faktörden dolayı örgütsel çevre geçmiştekinden önemli ölçüde farklılık göstermektedir. İleri bilgi teknolojileri ve TKY küresel ekonomide rekabetçi olmanın anahtarı haline gelmiştir. Ancak örgütlerin gelecekteki trendleri tahmin ederek ayakta kalabilmesi ve gelecekte de rekabet edebilmesi için artık öğrenen bir örgüt anlayışı benimsemeleri gerekir. Çünkü öğrenen örgüt, yaratıcılığı, yeni bilgi kaynaklarını paylaşmayı gerektirir (Serinkan, 2006)

Öğrenen örgüt, bilginin ortaya çıkarılması, elde edilmesi ve transferi konusunda biçimlendirilmiş örgütler olup, bu yeni bilgi ve anlayışların, örgütlerin davranışlarını değiştirmesi olarak ifade edilebileceği gibi (Garvin, 1993:80), bir örgütün sürekli olarak, yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personeli geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olarak da ifade edilebilir (Koçel, 2005:437-438). Öğrenen örgütler, eylem-sonuç ya da eylem-çevre ilişkisi sonucunda ortaya çıkan enformasyonu işleyerek, sürekli olarak yapılarını yeniden şekillendiren ve eylemlerini çevreyle uyumlaştıran, bilgi yaratan ve bilgiyi örgüte yayan örgütlerdir (Nass, 1994:41-43).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere öğrenen bir örgüt, öğrenmeye, adaptasyona ve değişime yatkın bir örgüttür (Arıkan, 2001b:472). Uzun ömürlü olan örgütler, çevrelerindeki dünyaya duyarlı olan örgütlerdir. Bu örgütler sürekli değişen dünyaya ayak uydurmada ve değişimi yakalamada akıllı davranarak çevrelerinden gelen

uyarılara zamanında cevap verebilmişlerdir, yani uyum sağlama ve öğrenmede son derece yeteneklidirler. Bu yetenekleri sayesinde uzun yaşayan örgütler, diğer endüstri pazarlarını ve kendi endüstrilerini etkileyen gelişmeleri proaktif bir yaklaşımla önceden sezinleyerek uygun olan stratejik eğilimi gerçekleştirmişlerdir (Geus, 1999:76).

Peter Senge (1990) “Beşinci Disiplin” adlı kitabında, örgütlerin sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğreneceğini belirterek, bireysel öğrenmenin örgütün öğrenmesini garanti etmediğini, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin olamayacağını açıklar (Töremen, 2006). Garvin (1993) öğrenen örgütlerin beş öğrenme yöntemiyle başarılı olduklarını belirtmiştir. Bunlar; sistematik sorun çözme, yeni yöntemleri deneme, kendi deneyimlerinden, ve geçmiş faaliyetlerinden öğrenme, başkalarının tecrübelerinden ve en iyi yapanlardan öğrenme ve bilginin hızlı ve etkili bir şekilde tüm örgüte yayılmasıdır (Tepeci ve Koçak, 2005:381).

Öğrenen örgüt modeli, tüketicilerin beklentileri, zevk, tercih, moda ve alışkanlıklarındaki değişimleri önceden belirleyerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayabilmektedir. Değişimin ardından değil önünden giderek değişimi yönetme olanağı ancak bu tür bir modelle elde edilebilmektedir (Yeniçeri, 2002:216). Böylece öğrenen örgütler, amaçlarına daha kolay ulaşmakta, gerekli değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedir. Var olanı ve yeni şeyleri hızlı öğrenen örgütler, yaratıcı ve etkili bir şekilde değişime uyum sağlayabilmektedirler (Hayes vd., 1998:25).

Yöneticilerin üzerinde en fazla üzerinde durdukları konulardan biri değişim yönetimidir. Değişim yönetimi yapıda, teknolojiye, sosyal ilişkilerde ve talepte meydana gelen yada gelme olasılığı olan değişikliklerin belirlenip, örgütün bu değişikliklere uyum sağlayacak şekilde yönlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Değişim zor bir süreçtir. Değişim sürecini kolaylaştırmak için, etkili ve bilinçli bir değişim yönetimi gereklidir. Değişimi etkili ve bilinçli bir şekilde yönetmek ise dönüştürücü lidere dayanmaktadır.

### **3.4. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK**

Örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarının gereklerine uygun bir yapılanma gerçekleştirebilmeleri için, genellikle örgüt yapılarını, stratejilerini yeniden değerlendirerek, temel faaliyetlerini yeniledikleri, bunun yanında iş süreçlerini radikal

bir biçimde yeniden tasarladıkları gözlenmektedir. Bu değişimler, örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun yaratılmasını bunun tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmasını gerektirmektedir. Ayrıca dönüşümü destekleyecek bir örgüt ikliminin oluşturulması ve yeni kültürel değerlerin örgüte benimsetilmesi büyük önem taşımaktadır. Örgütler açısından böyle bir değişimi gerçekleştirmek ve yönetmek, örgütün geleceği için yeni bir yön tayin etmede ve örgütsel dönüşümü destekleyebilecek bir iklim yaratmada, gerekli bilgi ve yeteneklere sahip liderlerin varlığına bağlıdır. Bütün bu özellikleri kendilerinde toplayan dönüştürücü liderler yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla yetinmeyerek, örgüt içinde ve dışında değişime öncülük eden liderlerdir (Özalp, 2000:332).

Değişimlerde, yeni duruma başarı ile geçişi sağlayacak olanlar yöneticiler değil lider yöneticilerdir. Büyük değişimlere paralel olarak yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere gereksinim vardır. Baş gösteren değişim ile dengeler bozulduğunda, önceki konumları ne olursa olsun yeni durum herkeste bir belirsizlik doğuracaktır. Bozulan dengenin yarattığı yeni durum, belirsizlik ve tehlikeler yanında bir takım yeni fırsatları da içerisinde barındırmaktadır. Lider, büyük değişimlerin getirdiği belirsizlik ve riskleri göğüsleyip, ortaya çıkan fırsatları tüm olumsuzluklara rağmen değerlendirerek, örgütüne yeni bir açılım getirebilmelidir.

Değişim için, öncelikle bunun öncülüğünü yapabilecek kişilere gereksinim vardır. Bu tür insanlar, sürekli değişiklikler peşinde koşan, gözleri gelecekte, daima daha iyi ve daha mükemmelin arayışında olan, asla mevcutla yetinmeyen insanlardır. Bunlar, daha önce kimsenin girmediği alanlara, belirli bir model ve yol haritası olmaksızın, farklı bir yöntem deneme tutkuları ve güçlü vizyonları ile girebilen liderlerdir (Özden, 1998:221).

Özellikle örgütsel faaliyet ve projelerin değişik aşamalarında ortaya çıkan zor sorunların çözümünde dönüştürücü liderlere gereksinim vardır. Değişimi öngörerek kendini yenileyen örgütler ayakta kalacak, gelişecek ve başarılı olacak, geleneksel düşünme ve iş yapma becerilerine sıkı sıkıya bağlı ve o doğrultuda hareket eden örgütler ise değişimden ağır zarar görecektir. Bu dönüşümlerin mimarları değişimi zamanında algılayıp, ona yön verebilen liderlerdir. Böylesine makro dönüşümlerin

yaşandığı ve ileride de yaşanmasının beklendiği dünyada, yöneticilerin lider, liderlerin de dönüştürücü olma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Akdemir, 1997:142).

Küreselleşme ile ortaya çıkan yok edici rekabet koşulları, yeni örgütsel düzenlemeler ve yönetsel değişimlere gereksinim göstermektedir. Burada önemli olan, verimlilik, etkililik ve kaliteyi yükseltebilme, maliyetleri aşağıya çekebilme, insan kaynaklarını motive ederek, örgüt kültürünü değiştirebilmektir. Dönüştürücü liderlerin bu değişimleri gerçekleştirerek rekabette başarılı olmaları beklenmektedir. Bu nedenle kendi küçük hesaplarından sıyrılmış geniş düşünebilen, kavramların söylemesiyle değil, uygulamasıyla ilgilenen, örgüt–birey–grup amaçlarını bağdaştıran dönüştürücü liderlere gereksinim vardır (Parlak, 1997:119).

### 3.5. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDER PROFİLİ VE ÖZELLİKLERİ

Dünyadaki makro dönüşümler, yönetim alanında da dönüşümlere neden olmaktadır. Yönetim alanındaki dönüşümler de yönetici – lider tarafından uygulamaya konulmakta ve geliştirilmektedir. Bu durumda “iyi yöneticilerin lider, liderlerin de dönüştürücü lider” olmak gibi bir zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Gündüz, 1998:75).

Dönüştürücü liderlikle ilgili literatürde birçok özelliğin atfedildiği görülmektedir. Bu özelliklere geçmeden önce, Argun’un “Liderlik” konulu bir makalesinde, gerçek lideri anlatırken kullandığı betimlemeler dönüştürücü liderlik özelliklerini vermesi açısından önemlidir (Argun, 2007):

*“Nedir gerçek liderlik? Her şeyden önce, gerçek lider, insanı seven ve ona değer veren bir yapıya sahiptir. Sevecen ve alçak gönüllüdür. Empati temel ilişkiler felsefesi olarak ön plana çıkar. Kendisinden önce, izleyenleri yüceltmeyi ve onların durumunu iyileştirmeyi hedef almıştır. Dürüsttür, adildir. İnsanlara güven verir, onlara güvenir . Vizyon sahibidir. Bu vizyon, gelecekte ve elde edilmesi çok kolay olmayan, ancak olanaksız da olmayan bir hedeftir. İyi bir iletişim ustası olduğundan izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmin*

*tamamını görür. Engelleri çok önceden bertaraf eder. Anlaşmazlıkları basite indirgemede uzmandır. Başarıları izleyenlere, başarısızlıkları kendine mal eder. Teşekkür eder, yüceltir. İnsana önemli olduğunu hissettirirken kendisini lüzumsuz gösterir. Kriz anlarında ortaya çıkar, paniklemez ve insanlara moral aşılar.”*

Yönetim düşünce ve uygulamalarındaki dönüşümler yöneticilerin, yönetici sıfatlarını katılımcılık ve yetki devriyle çalışanlara bırakması, kendisinin bir vizyon belirleyerek, yeni ufuklar açarak, yeni eğilimler saptayarak dönüştürücü lider olarak farklılaşmaya çalışmalarını gerekli kılmaktadır (Akdemir,1997:145).

Aşağıda, çalışmanın ikinci bölümünde incelenen Bass ve Avolio, Conger ve Kanungo ve Podsakoff ve arkadaşlarının dönüştürücü liderlik kuramlarından yola çıkarak dönüştürücü lider profilinin başat özellikleri ele alınacaktır.

### **3.5.1. Vizyon Belirleme ve Yön Çizme Yeteneği**

Bir yöneticinin lider kimliğine bürünebilmesinin somut koşulu “vizyon belirleyebilme” yeteneğidir. Bir liderin geleceği görebilmesi, bugünkü eğilimlerden geleceğin ne şekilde oluşacağını önceden görebilmesi, bulunduğu örgüte, ülkeye, dünyaya yeni eğilimler sunması ve bunu kabul ettirmesi vizyon olarak belirlenebilir (Synder ve Graves; 1994:1;Gündüz, 1998:75). Yöneticilerin, karizmalarıyla ve uzmanlıklarıyla, motive etme, çalıştırma yönleriyle ödüllendirme ya da cezalandırma becerisiyle lider olarak farklılaşması, bu özelliğini vizyon ile de dönüştürücü liderliğe dönüştürmesi gereklidir. Bunun için de liderin gelecek eğilimleri görmesi, eğilim belirlemesi ve bunu kabul ettirmesi gereklidir (Gündüz, 1998:75-76).

Shelton'nın (2000) büyük liderlerin özelliklerini incelediği araştırmasında: “Büyük liderler vizyon sahibidirler ve o vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece inanmışlardır. Büyük liderler, ne elde etmek istediklerini bilmiş, sonuçları gözlerinde canlandırabilmiş kişilerdir. Bütün enerji ve duygularını o vizyonu gerçekleştirmeye adanmışlardır.” diyerek lider-vizyon ilişkisinin önemini vurgulamıştır.

Örneğin, büyük lider Atatürk'ün aşağıdaki cümleleri onun ne kadar vizyon sahibi biri olduğunun göstergesidir (Güney, 1999:166).

*“Büyük davamız, en medeni ve en çok refaha kavuşmuş bir millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde de temelli bir inkılâp yapmış olan Türk milletinin dinamik idealidir.”*

Ünlü yönetim bilimcilerinden Kotter liderlik ve vizyon arasındaki ilişkiyi şöyle betimlemektedir (Hürriyet, 12.12.2002; Eraslan, 2004: 13):

*“Lider dönüşümü hazırlayan ve organize eden kişidir. Liderler eylemi motive eder. Kazançlarını ve risklerini paylaşırlar. Liderler vizyon sahibi olmanın yanı sıra işgücünü yönlendirme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider iyimser, umutlu, vizyon sahibi bir yapıda olmalıdır”.*

Eğitim sistemi içinde okul yöneticileri, diğer kurumlarda da o kurumların yöneticileri, örneğin bir hastanenin başhekimini ve eş ya da daha üst düzeyde diğer yöneticileri, bir tıp fakültesi dekanı, bir üniversitenin rektörü bir değişim ajanı olarak görülmektedirler. Buna göre bir eğitim yöneticisi örgütün işleyişinden olduğu kadar yenileştirilmesinden de sorumlu görülmektedir (Kahya, 1993:134). Bir değişim girişiminde bulunmayı planlayan yöneticilerin dikkate almaları gerekli değişken ve durumlar tüm kurumlar için ortak kabul edilmektedir. Bu ortaklıklara bağlı olarak, Güçlüol (1975:50) okul yöneticisinin bir değişim girişiminde başarılı olabilmesi için ardında gerekli gücün bulunması ve aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurması gerektiğini belirtmektedir:

1. Yönetim yeniliği onaylamakla kalmamalı, bu konuda istekli olmalıdır.
2. Uygulayıcılar yenilik konusuna ilgi duymalı ve etkinliklere katılmalıdır.
3. Yenilikle ilgili tüm taraflar için neden ve nasıl sorularının yanıtları önceden hazırlanmış olmalıdır.

Uygulamaya geçilmeden önce karşılaşılabilecek sorunlar ve çözüm yolları belirlenmelidir. Yöneticilerin kendilerinden beklenen değişim ajanı olma veya değişim girişimlerini başlatıp başarılı olma sorumlulukları onların sadece yönetici değil liderlik davranışları göstermesini de gerektirecektir. Liderlik eğitim örgütleri yöneticilerini de



içerecek şekilde sadece belirlenmiş kuralları ve yönergeleri izleme değil gerektiğinde kuralları ve hedefleri koyabilme yeteneği gerektirmektedir. Böyle bir yaklaşım yöneticilerin geleceğe ilişkin öngörülerini ile örgütün geleceğine ilişkin istekleri, hayalleri arasında gerçekçi bağlantı kurabilmesini de gerektirecektir. Bir örgütü kendini tekrarlamaktan kurtarıp çevresel değişimlere örgüt içi değişimler yoluyla tepki göstermeyi isteyen bir yöneticinin ufkunun kısa dönemden uzun döneme çevrilmesi, yani günlük üretim sorunlarından örgütün gelecekteki yerini belirleme ve buna uygun girişimleri planlayıp uygulamaya koyma davranışına geçmesi beklenecektir. Bunu yapmak için yöneticinin o güne kadar izlenen yolları bilmesinden daha çok yaratıcılığı, hayal gücü ve örgütün geleceğine ilişkin paylaşabileceği bakışı, gelecekle ilgili projeleri olmalıdır. Bir yöneticinin örgütüyle ilgili olarak geleceğe ilişkin saptamaları ve projeleri onun vizyonunu oluşturur. Vizyon yöneticiliğin değil liderliğin bir parçası olarak görülmektedir (Starrat, 1995:10-11).

### **3.5.2. Destekleyici Örgüt Kültürünü Geliştirme**

Toplumların ve örgütlerin birbirinden farklı olması ne kadar doğal ve gerçek ise, değişebilmeleri de o kadar doğal ve mümkündür. Bu, toptan bir değişim olmak zorunda değildir. Ancak ekonomik ve insani anlamda doyurucu bir gelişme düzeyine ulaşmak için bazı kültürel özelliklerin değişmesi gerekir (Köse ve Ünal, 2003:126).

Değişim; toplumsal, teknolojik ve ekonomik boyutları içeren bir süreç olduğundan, kültür ile yakından ilişkilendirilmektedir. Örgütlerde oluşturulan ortak değer ve inançlar, değişim yönetimini kolaylaştıran bir altyapıyı oluşturmaktadır. Ancak Kozlu'ya göre güçlü, yani örgüt içerisindeki çalışma hayatını çok yönlü etkileyen kültürün genellikle zayıf örgüt kültüründen daha etkili ve başarıyı destekleyici olabilmesi söz konusu iken, değişime de o derece dirençli olabilmektedir (Kozlu 1986;Ünal, 1999:97-98). Değişimin olabilmesi için uygun bir örgüt kültürünün olması gerekir. Değişim kültürünü oluşturan ve yöneten kişi, dönüştürücü liderdir.

Dönüştürücü liderler, eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet gibi temel değerleri ortak değer olarak iletmeli ve davranışları da bu ortak değerlere yansıtmalıdır. Örgüt politika ve programları bu ortak değerlerin üzerine kurulmalıdır.

### 3.5.3. Ekip İle Çalışabilme, Yetkin Ekipler Oluşturma

Dönüştürücü liderin bir diğer özelliği, vizyonu uygulamaya koyacak, gerektiğinde fikirlerinden yararlanacağı güçlü ekip oluşturabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Dönüştürücü lider ne denli güçlü olursa olsun, kendisine bağlı olarak çalışacak yetki devredebileceği kişilerin de güçlü olması gereklidir (Gündüz, 1998:76).

### 3.5.4. Bilgili Olmak

Dönüştürücü lider olmak, birkaç konuda derinlemesine bilgili olmayı gerektiren, bir çok konuda da bilgili olmayı gerektirir. Dünya bilgiyi büyük bir hızla üretirken, insanların bilgileri aktarma yeteneği ve iletişim kurması çok kolaylaşırken, liderler için bu bilgileri toplayıp dünyayı daha iyi anlamak ve daha bilgili olarak yönetmek zorunlu olmaktadır.

### 3.5.5. Yetki ve Sorumluluk Devretme

Tüm örgüt ve kurumların tepe yönetiminde yönetici olarak görev alan kişiler lider yönetici olmalı ve örgütlerini dönüştürmesi gerekir. Lider olmak bir anlamda yöneticinin, yöneticilik sıfatını yetki devriyle bırakması demektir.

Literatürde ve uygulamada “yetkilerin devredilebileceği fakat sorumluluğun devredilemeyeceği” şeklinde yaygın bir görüş vardır. Ancak sorumluluğun devredilemeyeceği ilkesi, yetki devrinde çekimsizliğe neden olmaktadır. Bu nedenle, yetki devrinin mutlaka sorumluluk devri ile birleştirilmesi gereklidir. Yetki devriyle çalışanların güçlendirilmesi sağlanırken, sorumluluk devriyle de yetkiyi devredenlerin daha yaygın yetki devretmesi sağlanabilecektir (Gündüz, 1998:76).

### 3.5.6. Yaratıcılık

Dönüştürücü liderde bulunması gereken önemli özelliklerden birisi de yaratıcılıktır. Dönüştürücü liderler yaratıcı düşüncenin gücüne inanırlar, yaratıcı düşünce; daha önce aralarında ilişki kurulmamış nesnelere ya da düşünceler arasında

ilişki kurulmasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir (Eraslan, 2004:14).

Yeni fikirler üretmek, şeyleri farklı bakış açılarından görmek, sorunları özgün yöntemlerle çözmek, çoklu beyinsel becerileri duyuları birleştirerek düşünmek de yaratıcılıkla ilgilidir. Çoğu askeri liderlerin, çoğu askeri zaferleri, askeri güçlerin kuvvetleri ya da büyüklüklerinden çok, yaratıcılıkları ve esneklikleri sayesinde kazandıkları bir gerçektir (Buzan ve Kene, 1966:6-7;Gündüz, 1998:77).

### **3.5.7.Sorun Çözme Yeteneği**

Bir insanın, bir örgütün ve biraz daha ileride bir ülkenin güçlü olabilmesinin en somut göstergesi “sorun çözme yeteneği”dir. Öyleyse bu, dönüştürücü lider için de geçerlidir. Yöneticinin lider olarak farklılaşabilmesi, bulunduğu örgütte liderliğini kanıtlayabilmesi, kronik hale gelmiş sorunlar için üreteceği görüşlere ve uygulamalara bağlıdır (Gündüz, 1998:77).

### **3.5.8. Pozitif Bakış Açısı**

Özkara’ya göre kişileri, psikolojik kişilik açısından üç ayrı kategoride görmek mümkündür (Özkara, 1999:47):

- Negatif Kişilik
- Nötralize Kişilik
- Pozitif Kişilik

Negatif kişilik, her şeye eleştirel yaklaşım, çözüm üretmeyen kişiler için geçerlidir. Nötralize kişilik bir başkasına bağlı olmayı, yanlış ya da doğru olmasına bakmaksızın verileni yapan konumda olanlar için kullanılmaktadır. Pozitif kişilik ise her şeye eleştirel bakan, buna karşın alternatif üreten, eksiği gören ve tamamlanması için görüş üreten, analiz yapan kişiler için kullanılmaktadır.

Dönüştürücü lider pozitif bir bakış açısına sahip olmalıdır. Eleştirel söylem kültürüne sahip olmalı, eksiklikleri görebilmeli, mükemmeliyetçi bir bakış açısına sahip olabilmelidir.

### 3.5.9. Uygulamaya Rehberlik Etme

Dönüştürücü lider iyi bir öğretmendir, izleyicilerine öğrenme ve gelişme fırsatları sağlar. İzleyenlerine rehberlik yaparlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır. Liderler emrinde çalışanlarına eşitmiş gibi davranmalı ve bu sayede onları kişisel ve profesyonel gelişimlerinde cesaretlendirmelidir.

Diğerlerine rehberlik için güçlü yöntemlerden birisi de simgesel hareketler kullanmaktır. Dönüştürücü liderler çalışanların etkinliklerinin güçlü destekçileridir ve bunu sık sık ulaşılan başarıları ödüllendirme yolu olarak kullanırlar (Tichy ve Devanna, 1986:12).

Takım oyunculuğu uygulamaya liderlik yapmanın bir başka önemli yoludur. Takım oyunculuğu ortak vizyona olan inancı artırır. Ortak vizyon her zaman kalite ve üstünlük yaratma amacıyla yüksek beklentiler içerir (Butler, 1999:13).

### 3.5.10. Sonuçlara Ulaşma

Araştırmalar, dönüştürücü liderlerin ortak vizyon hedefine ve dikkate değer bazı sonuçlara ulaşabildiğini göstermektedir. Dönüştürücü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakarlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, saygı ve güven aşılırlar (Pielstick, 1998:35).

Geniş çaplı örgütsel değişim, değişim enerjisini yaratan, gelecekteki durumu canlandıran ve örgüt üyelerinin değişimi başarma yeteneklerini geliştiren olağanüstü liderler olmadan başarılamaz. Bu liderlik rolü, son yıllarda örgüt ve yönetim literatüründe sıkça rastlanan dönüştürücü liderlik tarzını anlatmaktadır (Özkara, 1999:47).

Dönüştürücü liderler, ortak vizyon belirleme ve yön çizme yeteneğinin, destekleyici örgüt kültürü geliştirmenin, ekip ile çalışabilmenin, derinliğine bilgili olmanın, yetki ve sorumluluk devretmenin, yaratıcılığın, pozitif bakış açısının, uygulamaya rehberlik etmenin ve en önemlisi sonuca ulaşmanın önemini farkında olmalıdır.

### 3.6. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN DEĞİŞİM YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ

Örgütlerde dönüşüm süreci, üst kademe yöneticilerinin aktif olarak rol oynamasını gerektiren bir yönetim faaliyetidir. Tichy ve Devenna tarafından 1986 yılında başlatılan, dönüştürücü liderlerin, faaliyetlerini, uygulama şekillerini, davranış ve kişilik özelliklerini inceleyen araştırmalar, daha sonra Bennis ve Nanus tarafından sürdürülmüş, araştırmacılar, bir çok üst seviye yöneticisinin gözlemlenmesinden sonra hepsinin ortak olarak uyguladıkları süreci dört başlık altında sıralamışlardır (Gündüz, 1998:79).

#### 3.6.1. Değişim Gereksiniminin Farkına Varılması

Pek çok örgütün yer aldığı çalkantılı iş ortamı ve boyutları her gün artan rekabet sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil, değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak, değişim sonuçlarının insanlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir. Bu değişim seyrinde kurumların değişimden sancısız bir şekilde çıkabilmeleri ve hatta birer fırsat haline getirebilmeleri bu değişimleri zamanında algılayabilmeleri ile mümkündür.

Dönüştürücü liderin ilk özelliği değişim gereksinimini algılayabilen bir yapıda olmasıdır. Zaman içerisinde çevre şartlarının değişmesi sonucunda, örgütü tehdit eden bazı durumlar ortaya çıkar. Liderlerin bu tehditleri önceden sezmesi, sezmemiş olsa bile tehdidi farkederek farketmez önlem almakta gecikmemesi gerekir. Burada liderin önemli rollerinden biri de örgütteki kilit durumlarında bunu başarmak nispeten kolaydır. Ancak örgütün içinde bulunduğu durum kriz durumu değilse, önceden belirlenmiş stratejileri ve bazı temel değerleri değiştirmek oldukça zordur.

#### 3.6.2. Geçişin Yönetilmesi

“Buzların çözülmesi” olarak da adlandırılan bu safhada, eski yöntemlerin geçerliliğini kaybettiği ve değişimin gerekli olduğu düşüncesi, bütün personel tarafından anlaşıldıktan sonra, lider dönüşümü başlatır. Öncelikle problem ya da problem alanları tespit edilir. Daha sonra nelerin değişmesi gerektiği belirlenir. Bu noktada liderin dikkat etmesi gereken konu, çevresindekilerin etkisiyle köklü çözümler

yerine geçici çözümlere yönelmemesidir. Eski düşünce ve inançların terk edilmesi çalışanları bir bunalıma sürükleyebileceğinden, liderin duygusal destekte bulunması gerekir. Değişimle birlikte, bazı çalışanlar, statüler ve güç odakları da değişeceğinden, lider bu kişilerle ilgilenmeli ve hataların kendisinden kaynaklanmadığını özellikle vurgulamalıdır. Bu sayede çalışanların özgüveni tazelenmeli ve değişim süreci hızlandırılmalıdır.

### 3.6.3. Yeni Bir Vizyonun Yaratılması

Değişim gereksinimini fark ederek değişimi kafada canlandıran ve geçişi başlatan liderin, bundan sonraki adımı sürükleyici bir vizyon yaratmak ve vizyonu izleyenlerine benimsetmek olacaktır. Örgütün geleceğine yön vermek için vizyonu diğer örgüt üyeleriyle paylaşmak en az yeni bir vizyon yaratmak kadar önem taşımaktadır ve kaos içerisindeki bir ortamda çalışmalarına karşın geleceğe yönelik çok açık ve kesin projeleri vardır ( Şimşek ve Aydeniz, 1997:478).

Liderin, izleyenlerine sunduğu yeni vizyon, eski strateji ve inançlarından vazgeçmelerine degecek bir vizyon olmalıdır. Bu vizyon, lider için kendine güven kaynağı oluştururken, çalışanlar için de genel bir amaç olarak kullanılabilir. Vizyon örgütün gelecekte nasıl olabileceğine ilişkin iyi bir görüntü vermelidir. Vizyon sahibi olan lider aynı zamanda planlama sorumluluğuna da sahip olmalıdır (Aytuğ, 1997:61).

Dönüştürücü liderler düş kurarlar ve bu düşlerini izleyicileri ile birlikte paylaşırlar. Buna örnek olarak ABD'deki zenci lider Martin Luther King gösterilebilir. Luther "I have a dream- bir hayalim var" sloganıyla ırk ayrımına karşı çıkmış ve sonunda "Temel Bireysel Haklar Bildirisi" ile amacına ulaşmıştır (Gündüz, 1998:80).

Lider vizyonunu çoğunlukla konuşmalar, politikalar, davranışlar ve semboller aracılığıyla anlatır. Liderler izleyenlerine vizyonlarını aktarırken, yüksek beklenti ve güven ortaya koymalıdır. Lider tarafından sergilenen davranışlar, emredilen politikalar izleyenlerde, yapabileceklerine dair güven oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderler vizyonlarını yerine getirmek için kişisel risk alma ve fedakarlık yapma eğilimindedirler. Lee Lacocca, Chrysler otomobil fabrikasını yeniden hayata döndürürken, kendi maaşını 1 dolara indirerek, bütün çalışanları örgütün iyiliği için fedakarlık yapmaya davet etmiştir (Geus, 1999:76).

### **3.6.4. Değişimin Kurumsallaştırılması**

“Tekrar dondurma” olarak da nitelenen bu dönemde değişimden sonra sistemi stabil hale getirme çabaları önem kazanır. Dönüştürücü lider, uygulamanın bu aşamasında yeniden yapılanma girişimleri sonucu elde edilen ve değişim gereklerine uygun olan örgütsel ve sosyal sistemlerin korunması ve sürekliliğin sağlanması çabalarına yönelir. Değişimin kurumsallaşması için; amaç, politika ve stratejilerin, karar alma ve yetki dağılımı ile insan kaynakları sistemlerinin uyum içerisinde olması gerekir (Özalp, 2000:355).

Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük örgütlerde yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için liderin, üst düzey yöneticilerin ve kritik mevkilerdeki yöneticilerin desteğine ve yardımına ihtiyacı vardır. Bu sebeple stratejik planlamanın katılmalı yöntemle oluşturulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Lider, örgütün yapısı, stratejisi ve politikalarını etkileyecek örgüt dışındaki kritik personelin de onay ve desteğini almalıdır. Kritik mevkilerdeki personelin yetersiz kalması veya değişime onay vermemesi durumunda desteğinden emin olunan daha yetenekli bir personel ile yer değiştirmesi düşünülebilir (Gündüz, 1998:80-81).

Kısacası örgütte çok gerekli olan değişimin başlatılması ve başarıyla sürdürülmesi için etkili bir değişim yönetimine gereksinim vardır. Aksi halde sonuç başarısız bir değişim girişimi ve bu değişim için katlanılan maliyetler olacaktır. Değişim yönetiminin başarılı olmasını engelleyen faktörlerin başında, bunlara karşı gösterilen direniş ve tepki gelmektedir.

## **3.7. DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DEĞİŞİME DİRENME NEDENLERİ**

### **3.7.1. Değişime Direnme Kavramı**

Değişim kavramı özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Değişimin gerçekleşmesinde örgüt içi ve örgüt dışı bir çok engeller bulunmaktadır. Ancak değişimin önündeki en önemli engel değişime direnmedir (Tokat, 1998.130). Direnme, herhangi bir tavır ya da davranıştır. Bu tavır kişinin isteksizliğini yansıtır. Değişime direnme her koşulda kötü değildir. Değişime direnme bazen çalışanların neye tepki gösterdiklerini anlayabilmesinde ve önceki durumu analiz edip,

geleceğe yönelik doğru karar verilmesinde oldukça etkili bir yol olabilmektedir (Clarke, 1994:76).

Değişime direnme, uzun süreden beri örgütsel değişim müdahalelerinde bir engel olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnme, pasif değişime direnişten, aktif değişime direniş, hatta saldırgan değişime direnişe kadar değişen davranış aralığında değerlendirilmektedir. Değişime direnme, değişim sürecinin doğal bir sonucu, yaşamın bir gerçeğidir (Jansen, 2000:54).

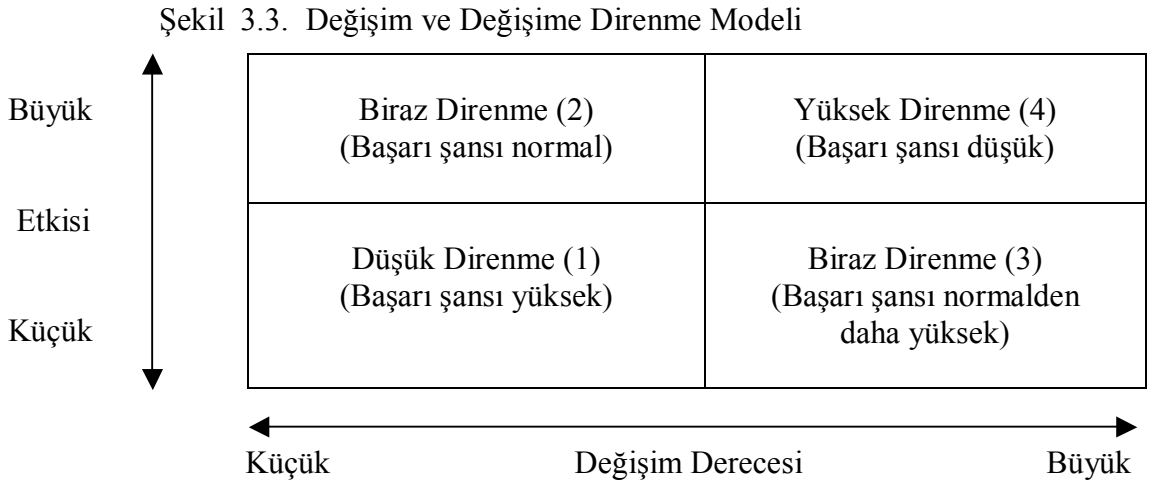
Değişime karşı direnme çok boyutlu, karmaşık ve evrensel bir olgudur. Thompson bu evrenselliği şu şekilde dile getirmektedir: Değişime karşı direnme sadece bürokratik örgütlere değil tüm örgütlere ilişkin olan ortak bir olgudur. Hemen hemen her değişim kendine dönük bir direnme yaratır. Değişim girdileri her an onu denetim altına almaya çalışan ve örgütlerin yeni koşullara uyum yeteneğini azaltan, etkili güç odaklarıyla karşılaşır. Genellikle değişim kariyerleri tehlikeye sokar ve mevcut çıkarları zedeler. Böylece kendine direnme yaratır (Özgen ve Ölçer, 1996:144).

Değişim uygulamasında örgütlerin karşılaştığı en büyük güçlük, değişime karşı çalışanların olumsuz tepkileridir. Sonuçta örgütlerin çevreye uyum sağlayabilmeleri için gerçekleştirdikleri değişime, değişimden etkilenen çalışanların direnmesi söz konusudur. Özellikle çalışanların mevcut yapıda meydana gelecek olan değişimlerin neler olduğu ve bu değişimlerden nasıl etkileneceklerini bilmedikleri belirsizlik durumlarında bu tepki daha şiddetlidir.

Değişime karşı ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişimin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Değişim bazen amaçlara ulaşmada ve daha üst amaçları belirlemede fırsat, bazen de amaçlara ulaşmada bir engel olarak algılanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:173). Direnme konusunu derinlemesine araştıran psikologlar, değişime karşı gösterilen direnmenin karşılıklı kabul edilebilir amaçların geliştirilmesini sağlayabildiği için olumlu bir değer olarak algılanması gerektiğini de ifade etmişlerdir. Onlara göre değişime direnme aydınlatılması gereken noktalara dikkat çekebilir. Hatta önerilen değişiklik çoğunluğun zararına ise bunun anlaşılması ve durdurulması türünden bir işlevi de yerine getirebilir (Köse, 1997:155).



Değişime direnme konusunda yapılan araştırmalar, değişimi başarmanın zor olduğunu ve bir değişimin örgütün geleneksel davranış, güç, kültür ve yapısı üzerinde önemli bir etkiye yol açtığında direnme ile karşılaşılabilceğini ortaya koymuştur. Şekil 3.3'de görüldüğü gibi değişimin derecesi ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi, dört durum ile açıklanabilir (Harvey ve Brown, 1988:157-158):



Kaynak: Harvey, Donald F.vd., **An Experiential Approach to Organization Development**, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1988, s. 157

**1. Küçük Değişim, Küçük Etki:** Değişime nispeten küçük bir değişiklik ile başlanıyorsa ve örgüt kültürü üzerindeki etkisi de küçük ise, en yüksek derecede başarılı bir değişim ve en küçük düzeyde bir direnme beklenebilir.

**2. Küçük Değişim, Büyük Etki :** Değişim küçük fakat örgüt kültürüne etkisi büyük ise, değişimin hızına ve tehdit derecesine bağlı olarak bazı direnmeler beklenebilir.

**3. Büyük Değişim, Küçük Etki :** Bu temel bir değişimdir. Ancak örgüt kültürüne etkisi küçüktür. Dolayısıyla iyi bir yönetimle muhtemel bir takım direnmelerin üstesinden gelinebilir.

**4. Büyük Değişim, Büyük Etki :** Değişim derecesi büyük ve örgüt kültürüne etkisi büyük ise çok büyük bir direnme beklenebilir. Böyle bir durumda başarı olasılığı düşüktür ve değişime gidilmemelidir. Bu yüzden değişim yönetiminde tecrübeler direnme seviyesinin ve değişimi tamamlama zamanının tahmin edilenden uzun bir sürede gerçekleşebileceğini göstermektedir.

Örgüt yöneticileri, direnci, örgütü güvenli bir limana demirleyen bir çıpa olarak değil de, yükselen değişim dalgaları ve rüzgarlar arasında yolunu bulmasını sağlayan bir dümen olarak görmelidirler. Direnç, bir geçit ya da filtre olarak da görülebilir. Değişime karşı direnç bütün olası değişim seçenekleri arasından mevcut duruma en uygun olanın seçilmesine yardımcı olabilir (Kariyercom, 2006).

Değişim programları uygulanırken, değişim liderlerinin, çalışanların davranışlarını, tepkilerini iyi algılaması ve değişim programını bu koşullar içerisinde uygulaması gerekmektedir. Eğer değişim lideri, değişim programı uygulanırken hatalar yapar ve çalışanların davranışlarını doğru yorumlayamazsa, diğer taraftan alınan kararlar çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yapıyorsa, değişime direnişle karşılaşır. Bu durumda değişim liderleri kendi başarısızlıklarını kendileri yaratmış olurlar (Dent ve Goldberg, 1999:25).

Sonuç olarak, örgütsel değişim sürecinde, örgütsel direnişin mevcut olması, doğal bir sonuç olarak görülmeli ve bu doğrultuda örgütsel değişim programı hazırlanmalıdır. Değişim programı uygulanırken, çalışanlar tarafından değişime tepki olarak ortaya çıkan davranışlar, bireysel düzeyde değil, örgütün geneli üzerindeki etkileri olarak incelenmelidir. Değişime direnişle başa çıkmayı kolaylaştırmak için, direnişin temelinde yatan nedenler belirlenmelidir.

### **3.7.2. Değişime Direnmenin Nedenleri**

Her örgütte değişime karşı direncin farklı nedenleri olabilir. Ancak bir çok örgütte direniş söz konusu olabilecek nedenler dört grupta toplanmaktadır. Bunlar; ekonomik, sosyolojik, psikolojik ve teknik nedenlerdir.

#### **3.7.2.1. Ekonomik Nedenler**

Çalışanları değişime karşı direnmeye iten nedenlerin başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Birey mevcut gelirini, ekonomik çıkarlarını ve işini değişim sonrasında kaybedeceği endişesiyle değişime karşı direnme içine girebilir (Yeniçeri, 2002:116).

Değişim sonucu meydana gelen hızlı teknolojik yenilikler sonucunda çalışanlar eski iş alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalacak, bunun için kendilerini geliştirmeleri, yetiştirmeleri veya bu konuda kursa gitmeleri, eğitim görmeleri gerekecektir. Kas gücüyle yapılan bazı meslekler ortadan kalkacak ve yeni meslekler, iş kolları ortaya çıkacaktır. Bundan dolayı kendini yeni teknolojiye uyduramayan çalışanlar belki de işsiz kalacaklardır. Bunun için çalışanlar teknolojik değişikliklerin getireceği yeniliklerin uygulanmasına karşı çıkacaklardır. Teknolojik yenilikler aynı zamanda çalışanlar arasında ücret dağılımını da etkileyecektir. Bunun uzun vadede daha iyi kazanç getireceğini ve yeni iş olanakları doğuracağını düşünemedikleri için kısa vadede ekonomik anlamda zorluklara katlanacaklarından değişime direnç göstereceklerdir (Özkan, 2003:9). Ayrıca çalışanlar, değişimden sonra daha önceki standartlarını yakalayamayacaklarından, örgütlerine, diğer çalışanlara ve arkadaşlarına yararlı olamayacaklarından, dolayısıyla ekonomik çıkarlarının tehlikeye düşeceğinden korkabilirler. Bu durumda da değişime direnme görülecektir (Onal, 1983:39).

### **3.7.2.2. Sosyolojik Nedenler**

Değişime direnme nedenlerinden biri de sosyolojik direnmedir. Örgütte çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların direnmesine neden olur. Değişime direnme nedenlerinden biri de örgüt içindeki sosyal ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Sosyal ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden, bireyle mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler (Tokat, 1998:133).

Genellikle değişim örgütün biçimsel yapısı üzerinde birtakım yenilikler meydana getirebilir. Bazı bölümler ortadan kalkabilir ya da önemini kaybedebilir. Örgütte eski ilişkiler yerine, yeni ilişkiler gelebilir. Statüsünü, prestijini, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybeden kişiler doğal olarak değişime karşı koymaktadırlar (Tokat, 1998:132). Örgütsel değişim sonucunda oluşturulan yeni yapısal düzen, kişinin statüsünü iyileştirdiyse, değişime direnme görülmez. Aksi takdirde değişim sonucu bireyin iş güvenliğini kaybetmesi, yetki ve sorumluluklarının azalması ya da prestijini kaybetmesi söz konusu ise kişi değişime direnebilir (Ülgen, 1990:193).

Sosyal bir varlık olmasından dolayı insanlar yalnız olmak istemezler. Eğer gerçekleştirilmesi düşünülen değişim, insanları bağlı oldukları gruptan ayırarak yalnız kalmalarını gerektirecekse, bu durum değişime karşı direnmeye yol açabilir. Bazı insanlar da kendi dünyalarında yaşamayı benimseyip, değişime direnebilirler (Harvey, 1990:37).

### 3.7.2.3. Psikolojik Nedenler

Değişim çalışanlar açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Alışkın olunan mevcut durumda meydana gelebilecek bir değişime ve yeniliğe karşı, kişiler ilk anda bir tepki gösterirler. Her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiştir. Bu sebeple kişiler daha önce alışkın oldukları iş düzeni, adet ve alışkanlıkları terk etmek istemezler. Ancak bu, kişiden kişiye de farklılık gösterir. Değişimin beraberinde getirdiği yenilik karşısında kalan kişilerin karakterleri ve psiko-sosyal özelliklerine bağlı olarak gösterdikleri tepkiler, değişimin meydana getirildiği ortam koşullarına bağlı olarak gerçekleşir.

Değişimin başarısında değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Bir örgütte meydana gelen psikolojik nedenlere bağlı direnişler genellikle değişim kaynağına hangi hiyerarşi kademesinden geldiği ile ilgilidir. Örgütün içinden ve hiyerarşisinin alt kademelerinden gelen değişim fikirleri üst kademeler tarafından dikkatlice incelenmeden ve herhangi bir şekilde değerlendirilmeden hemen reddedilmemelidir. Bu durumda, hiyerarşinin alt kademesinde yer alan yaratıcı kişilik, gururları kırıldığından, ya örgütü terk edecekler ya da yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir. Buna karşın eğer değişim fikri hiyerarşinin üst kademelerinden geliyorsa, klasik bir yapıda teknik uzman servisler bunu dikkate almak zorundadır. Bir çok durumda ise, bu fikrin tutarlı olmadığını ispat etmek için zaman harcamak ya da astlık psikolojisi ya da duygularıyla her ne olursa olsun uygulamak yoluna gidilecektir. Değişim fikrine karşı çıkamayan ya da eleştiremeyen astlar, değişimi uygularken etkin ve yararlı olmasını engelleyeceklerdir (Eren, 1989:137-138).

#### **3.7.2.4. Teknik Nedenler**

Özellikle yeni bir makinenin satın alınması durumunda bunun kişilerden ne tür bir bilgiyi gerektirdiğini bilmezler ya da eski alışkanlık, bilgi ve yeteneklerin ötesinde ne tür yeni bilgi ve yetenek isteyeceğini düşünürler.

Değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, değişimin istenilen sonucu sağlayamayacağı inancı da direnişi arttırıcı bir faktördür. Yeni bir makinenin alınması durumunda çalışanlar, kendilerini ne şekilde etkileyeceğini bilmediklerinden ve kullanılması bir takım yeni yetenekleri gerektirmesinden, makinenin tesisi hususunda mevcut işlerine etki edip etmeyeceği açısından kuşkuya kapılırlar. Bilinmeyen hususlar incelenip çalışanların nazarında açığa kavuşturuluncaya kadar korku ve kuşku yaratmaya devam edecektir. Genellikle makineler konusundaki herhangi bir değişimin iş güvenliğini olumsuz yönde etkileyeceğine dair çalışanlarda peşin bir hüküm vardır. Bunun sebebi de teknolojik değişimler sonucunda çalışanlardan bazılarının mevcut işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarıdır. Bu da değişime direnmeye ya da tepkiye neden olmaktadır (Eren, 1989:136).

Değişime direnmeyi yönetmede, dönüştürücü liderlerin başvurabileceği bir çok yöntem vardır. Bunlar dönüştürücü liderlerin değişime direnci azaltmada kullanabileceği yöntemler başlığı altında incelenecektir.

### **3.8. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ AZALTMADA KULLANABİLECEĞİ YÖNTEMLER**

#### **3.8.1. Etkin Vizyon ve Misyon**

Örgütsel değişimi gerçekleştirme ve buna karşı olan direnci azaltmanın bir yolu örgütün etkin vizyon ve misyona sahip olmasıdır.

Vizyon, örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim demektir (Senge, 1997:227). Misyon ise, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü bezer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir. Misyon

vizyonu gerçekleştirmek için bir araçtır. Bir merdivenin tepesi örgüt için ulaşılması gereken yerdir. Yani vizyonunu ifade eder. Örgüt çalışanlarına örgütün etkin bir vizyona ve misyona sahip olduğu iyi bir şekilde anlatılırsa, bu kişilerin değişimi kabullenmeleri daha kolay olabilir (Özkan, 2007).

### 3.8.2. Eğitim

Direncin üstesinden gelmenin en etkili yolu kuşkusuz ki etkili, titizlikle hazırlanmış eğitim programlarını devreye sokmaktır. Değişime başlamadan önce, bu girişimin örgüt içinde etkileyeceği çalışanları önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyetinin en önemli boyutu, örgüt içindeki çalışanlara değişimin yararları ve getireceği iş kolaylıkları konusunda bilgilendirerek onları düşünsel olgunluğa ulaştırmaktır. Böylece çalışanlar önceden değişime hazırlanarak direnç azaltılabilir (Vergiliel Tüz, 2004:73).

Eğitim programları direnci gidermek amaçlıysa kullanılacak eğitim araç ve gereci, eğitim alanı ve eğitim saatleri titizlikle seçilmeli, eğitmenin eğitimin başarısı üzerindeki rolü dikkate alınmalıdır (Kaynak, 1995:208).

Çalışanların elde ettikleri bilginin miktarı ile değişime uyum sağlama arasında olumlu bir ilişki vardır (Michael ve Lowson, 2000:69). Dolayısıyla dönüştürücü liderlerin değişim faaliyetlerine başladıkları andan itibaren eğitimler yoluyla çalışanları değişime dair bilgilendirmeleri kuşkusuz ki en sağlıklı yoldur. Eğitimle çalışanların tutum ve davranışlarında değişim sağlanarak sürekli ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum kolaylaştırılabilir.

### 3.8.3. İletişim

Örgütlerde karşılaşılan pek çok sorunun temelinde iletişim eksikliği olduğu bilinmektedir. Değişimden etkilenebilecek kişilerle kurulacak iletişim, bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini önemli ölçüde önleyebilir (Koçel, 2005:706).

İnsanlar doğaları gereği hakkında kendilerini tatmin edici düzeyde bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar (Duck, 2002:60). Değişim yapılmak

istenen bir örgütte değişim iyi bir şekilde anlatılmadıkça özellikle değişimden etkilenecek çalışanlar işlerinden endişe duymaya başlarlar. Bu çalışanların örgüte olan güveni azalır ve performansları düşer. Değişimle ilgili olumsuz düşüncelerini çevrelerine yaymaya başlarlar. Bu nedenle etkili bir iletişim süreci başlatılmalıdır. Kulaktan kulağa yayılmadan, değişimle ilgili ilk bilgilerin çalışanlara yöneticiler tarafından duyurulması gerekmektedir (Hussey, 1997:4041).

İletişimin başarılı olabilmesi için vizyon sahibi, yetenekli konuşmacılardan yararlanılmalıdır. Yöneticiler değişim süresince örgütteki iletişim sistemlerini, değişim konusunda çalışanları bilgilendirmek amacıyla etkili olarak kullanmalıdırlar. Eğer yöneticiler değişim süresince çalışanlarla ilgilenmezlerse, çalışanlar da değişimden sonra örgütle ilgilenmezler. Başarılı bir değişimin gerçekleşmesi örgüt içindeki ilişkilerin sağlıklı yürümesine bağlıdır. Bu sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi de etkin bir iletişimle mümkündür. İletişim değişim çabaları öncesinde başlamalı ve değişim süreci tamamlandıktan sonra da aynı şekilde devam ettirilmelidir (Schwardz, 1994:3).

#### **3.8.4. Katılım**

Değişime direnci azaltmada kullanılan etkin yöntemlerden bir diğeri de katılımdır. Değişime konu olan ya da değişimden etkilenecek çalışanların değişimin planlanması ve uygulanması aşamasına katılmaları olası direnci azaltabilir (Koçel, 2005:706).

Değişim sürecine tam katılımın sağlanabilmesi için, yapıda, davranışlarda, yürütsel prosedürlerde, insan kaynakları sisteminde, biçimsel ve biçimsel olmayan ödüllendirme sisteminde liderlik yaklaşımlarında ve örgüt kültüründe bir dizi, radikal değişim gerekmektedir (Miller, 1998:151).

Örgütteki her kademedeki çalışanların değişim programına katılımının sağlanması ile direniş arasında genellikle ters orantı söz konusudur. Başka bir ifadeyle katılım, değişime karşı direnci azaltabilir, değişimin çalışanlar tarafından desteklenmesini ve benimsenmesini sağlayabilir (Yıldırım, 2004:258).

Çalışanların değişim faaliyetlerine katılımını sağlamak her zaman kolay olmamakla beraber, katılımın sağlandığı durumlarda değişime karşı direnç oluşumu ya

hiç gerçekleşmeyecek ya da başka alanlardaki eksiklikler kaynaklı olacaktır. Çalışanlar değişim faaliyetlerine katılarak değişimin amacını, değişimi gerekli kılan koşulları ve değişim sonrası oluşması istenen koşulların kendileri üzerindeki etkilerinin neler olacağını bilebileceğinden değişime karşı olumsuz bir tavır içine girme eğilimleri azalacaktır (Kaynak, 1995:208-209).

Çalışanların çok değerli kaynaklara sahip olduğunu unutmamak gereklidir. Çalışanlar, değişimin daha iyi bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilecek değerli bilgilere sahip olabilirler. Dolayısıyla çalışanların katılımının sağlanması sonucunda oluşması beklenen faydanın düzeyi, katılımın çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini düzenleyen ve geliştiren programlarla beraber yürütülmesi halinde artabilir (Pasmore, 1994:60-61).

### **3.8.5. Öğrenen Örgütler Oluşturmak**

Dönüştürücü liderlerin değişime karşı oluşan direnci azaltmak için geliştirilebilecekleri etkili yollardan biri, öğrenen örgütler oluşturmaktır. Öğrenerek kendini yenileyen, ortaya çıkan değişime uyumu başaran öğrenen örgütlerde çalışanlar, eski düşünce tarzlarını bir kenara bırakarak yeni ve yaratıcı fikirlere yönelirler (Akat vd., 2002:146). Senge'e göre, bilgi toplumunun yaşandığı günümüzde, örgütlerin ancak sürekli öğrenerek değişime uyum sağlayarak avantajlı konuma gelebilirler (Greenberg ve Baron, 2000:601).

Öğrenen örgütlerin sürekli öğrenmesi demek, yeni bilgi yaratmaya olanak verecek ortamı hazırlayan, geliştiren, yeni bilgiyi yeni düşünce ve sistem üretiminde kullanan, buradan elde ettiği tüm deneyimi bir öğrenme fırsatı sayarak yeniden bilgi yaratmayı teşvik eden, değişime uyum sağlamayı kolaylaştıran bir örgüttür (Koçel, 2005:438).

Öğrenen örgüt oluşturma süreci 3 adımdan oluşmaktadır. Bunlardan ilki, öğrenen birey yaratmadır. İkinci adım öğrenen takım yaratma ve son adım da öğrenen örgüt yaratmadır. Bu sürecin gerçekleşmediği yani, bireysel öğrenmenin yerleştirilmediği, çalışanların takımlar halinde çalışarak ve paylaşarak öğrenmediği, örgütsel kazanımların olmadığı ve yeni bilginin üretilmediği örgütün öğrenen bir örgüt olmasından bahsetmek mümkün değildir. Üç adımlı bu sürecin tüm adımlarının yerine



getirilmesi ve adımların içselleştirilmesi ile öğrenen bir örgüt oluşturmak mümkün olabilecektir (Atak ve Atik, 2007:64).

### **3.8.6. Desteklemek**

Direnç tipik bir birey davranışıdır. Bu nedenle direnç gösteren çalışanlara yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için yönetim tarafından destekleyici faaliyetlere yönelinebilir. Dolayısıyla değişime karşı direnç oluştuğunda dönüştürücü liderin izleyebileceği en etkin yol, amaca uygun yöntemleri seçerek, ısrarlı bir şekilde destekleme faaliyetlerini başlatmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:178).

Direnç gerçekte, çalışanların güvenli bulunduğu dengesiz ortamı kaybetme korkusundan oluşan doğal bir tepkidir (Kaynak, 1977:159). Dolayısıyla değişime direnç gösteren çalışanlara karşı anlayışlı davranılmalıdır. Direnç gösteren çalışanlarla iletişim kurularak, neden direnç gösterdikleri anlaşılmalı çalışılmalıdır. Değişime direnmenin nedenleri arasında yönetime güvensizlik de bulunmaktadır. Bu güvensizliği ve bazı soruları yanıtlayarak bu yöndeki izlenimin giderilmesi gerekmektedir.

Daha öncede ifade edildiği gibi değişime direnme her zaman kötü değildir, bazı yararları da söz konusu olabilir. Çalışanların oluşturduğu direnç, gerçekten değişime gerek olup olmadığını sorgulamak konusunda dönüştürücü liderleri teşvik edebilir böylece dönüştürücü liderler değişimin uygunluğundan emin olabilirler. Dönüştürücü liderler değişime direnişi her zaman beklemeli ve önceden tahmin etmelidirler. Sonuçlara karşı muhalif etkileri en aza indirmek için çalışanlarla sağlıklı iletişim kurarak, her zaman doğru adımlar atmalıdırlar (Davis ve Newstrom, 1985:244).

### **3.8.7. Manipülasyon, Kooptasyon ve Baskı**

Manipülasyon, herhangi bir olayı değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir ve üst-üst arasındaki ilişkilerde yaşamsal öneme sahip olan güven duygusu ciddi bir biçimde zedelenebilir.

Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla birey olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya yönlendirilebilir (Koçel, 2005:707).

Başka yöntemlerin uygulanma olanağı olmadığı durumlarda yöneticiler, güç ve otorite kullanarak, değişimin kabul edilmesini zorlayabilirler. Ancak baskı yoluyla direnç giderilmeye çalışıldığında insanlar baskı nedeniyle değişimi kabul edeceğinden ve de değişim bir süreç işi olduğundan bu durum uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:178).

Tablo 3.1’de görüldüğü gibi, buraya kadar incelenen, dönüştürücü liderin değişime karşı direnci azaltmada kullanabileceği yöntemler (manipülasyon ve baskı, değişimi kabul ettirmenin istenmeyen yollarıdır) genel olarak şu şekilde gösterilebilir:

Tablo 3.1. Direnci Azaltmada Kullanılabilecek Yöntemler

YÖNTEM	NE ZAMAN KULLANILABİLİR	ÜSTÜNLÜKLERİ	EKSİKLİKLERİ
Eğitim ve İletişim	İnsanların eksik veya yetersiz bilgiye sahip olması durumunda	Bireylerin değişimi desteklemesini sağlar, değişim için isteklilik yaratır.	Çok zaman alabilir
Katılım	Bireyler değişime karşı direnç gösterecek güce ve /veya değişimi olumlu etkileyecek bilgiye sahipse	Değişim planı eklenen yeni bilgilerle desteklenir bu da insanlar arasında uzlaşma, birliktelik yaratır.	Çok zaman alabilir
Destekleme	Direnç, kaynak yetersizliği veya uyum problemlerinden kaynaklanıyorsa	Direkt olarak kaynak veya uyum ihtiyaçlarını giderir.	Zaman alabilir, pahalı olabilir.
Anlaşma	Bireyler, gruplar değişim nedeniyle geçmişte sahip oldukları bazı şeyleri kaybedecekse.	Büyük direnişlerin oluşumunu engeller	Pahalı olabilir. Örgüt içindeki tüm bireylerde bu istek oluşabilir.
Manipülasyon	Diğer yöntemler işe yaramadığında yada çok pahalı olduğunda.	Hızlı ve ucuz olabilir	İleride büyük problemlerin doğmasına neden olabilir.
Direkt ve Dolaylı Baskı	Hız önemli olduğunda ve değişim ajanı gücü sahip olduğunda	Hızlı gidişat direnişi zararsız hale getirebilir	İnsanlar baskı karşısında çileden çıkabilir, üst boyutta tepkiler verebilir.

Kaynak: Schermerhorn, John vd., **Managing Organizational Behavior**, USA: John Wiley & Sons, Inc, 1994, s. 408.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Köklü ve sürekli değişimin yaşandığı çağımızda değişimden en fazla etkilenenlerin başında örgütler gelmektedir. Çevresel ( teknoloji, sosyal-kültürel yapı, ekonomik yapı) değişiklikler, örgütlerin amaç ve yapıları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için bu değişimlere ayak uydurmaları ve hatta çevresel değişimi etkilemeleri bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin özellikle de “üniversitelerin” sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır.

Günümüz rekabetçi bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu, çeşitli biçimler ve büyüklüklerde, değişik misyonları yerine getirmeye çalışan, farklılıkları koruyabilen, yeknesaklık yerine çeşitliliği, küresel aktörler olmayı amaçlayan üniversiteleri gerektiriyor. Çünkü bireysel, toplumsal ve evrensel değişimin temel boyutunu eğitim oluşturmaktadır. Ayrıca eğitim, toplumsal kalkınmanın da itici bir gücü olarak tüm sektörleri etkilemektedir. Bilgi, bilim statik bir yapıda olmadığı için, hayatımıza sürekli yeni bakış açıları getirdiği için üniversitelerde köklü değişimlere gereksinim vardır. Köklü değişimleri gerçekleştirmeyi amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde vizyon yaratarak ve bu vizyonu paylaşarak izleyenleri ile iletişim kuran, güvenilir, saygı duyulan, karizmatik etkisi olan, entelektüel teşvikte bulunarak yaratıcılığı geliştiren, takım çalışmasına önem veren, yüksek başarı beklentisine sahip olan, çevreye duyarlı, klasik statüko ve durumları zorlayarak yepyeni konumlar, perspektifler, süreçler ve yaklaşımlar gerçekleştirebilen dönüştürücü liderler, yaşamsal bir öneme sahiptir.

Bu noktadan hareketle çalışmamızın araştırma kısmı Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı olarak faaliyette bulunan tüm akademik birimlerde gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda tepe yönetiminin değişim faaliyetlerinin gerekliliğine

ve önemine dair karar verici en önemli aktör olduğu savından hareketle, akademik birim yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik modeline uygun tutum ve davranış sergilediklerini belirlemek amacıyla ampirik bir araştırma yapılmıştır. Bu ana amaca ulaşabilmek için oluşturulan hipotezler aracılığıyla araştırma verileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

#### 4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın genel varsayımı (Hipotez 1), araştırmaya konu olan akademik birim yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları yönündedir.

Hipotez 2: Örgüt yöneticileri, astları üzerinde karizmatik etkiye sahiptirler.

Hipotez 3: Örgüt yöneticileri, astlarına esinsel motivasyon sağlamaktadırlar.

Hipotez 4: Örgüt yöneticileri, astlarda entelektüel teşvik uyandırmaktadırlar.

Hipotez 5: Örgüt yöneticileri, astlara bireysel ilgi göstermektedirler.

Hipotez 6: Örgüt yöneticileri, astları için izlenecek uygun bir modeldirler.

Hipotez 7: Örgüt yöneticileri, astlarından yüksek performans göstermelerini beklemektedirler.

Hipotez 8: Örgüt yöneticileri, astlara grup amaçlarının kabulünü sağlamaktadırlar.

Hipotez 9: Örgüt yöneticileri, amaçlar doğrultusunda kişisel riske girebilmektedirler.

Hipotez 10: Örgüt yöneticileri, örgütün başarısı açısından çevreye duyarlılık göstermektedirler.

Hipotez 11: Örgüt yöneticilerinin, cinsiyet, yaş, eğitim, görev ünvanı, çalıştığı birim, çalışma süresi ve gelir değişkenleri açısından dönüştürücü liderlik özelliklerinde farklılık vardır.

Hipotez 12: Yöneticilerin yönetici olarak çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışları farklılık gösterir.

- Hipotez 13: Dönüştürücü liderliğin boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
- Hipotez 14: Birim yöneticileri, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptir.
- Hipotez 15: Örgütün tepe yöneticisi olarak üniversite rektörü dönüştürücü lider niteliklerine sahiptir.

#### **4.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

- Araştırmamıza katılan akademik personelin, ankete doğru ve samimi olarak yanıt verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılan anket formu, dönüştürücü liderliği ölçebilecek tüm boyutlara sahiptir. Bu nedenle anket sorularının dönüştürücü lider niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.
- Araştırma, bir durum tespit çalışması niteliği taşımaktadır.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Bütün sosyal nitelikli araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmamızda da bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırmamızın sınırlılıklarını aşağıdaki şekilde ortaya koymak mümkündür:

- Bilgi toplama aracının doğasından kaynaklanan sınırlılıkları vardır.
- Araştırma ulaşılabilen katılımcılarla sınırlıdır.
- Liderler ve astlar arasındaki ilişkiyi gözlemleyememekten kaynaklanan sınırlılıklar vardır.
- Deneklerin her birine bir takım bireysel ve örgütsel endişelerle genellikle sorulara doğru yanıt vermemeleri söz konusu olabilir.
- Deneklerin sorulan soruları yanlış anlama ve algılamaları neticesinde yanıtlamamaları ya da yanlış yanıt vermeleri mümkündür.

- Araştırma Eylül-Kasım 2006 döneminde elde edilen verilerle sınırlıdır.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI**

Çalışmada, Celal Bayar Üniversitesi'nde görev yapan akademik personel ana kütle olarak kullanılmıştır. Örneğimizi ise, bu ana kütle içerisindeki 512 öğretim elemanı ve 26 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma Eylül-Kasım 2006 döneminde yapılmıştır. Bu araştırmanın bulguları söz konusu akademik personelden sağlanan verilerle sınırlıdır.

#### **4.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada survey yöntemi kullanılmıştır. Astlara yönelik ve yöneticilere yönelik olmak üzere iki anket formu düzenlenmiştir. Anketler iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketlerde deneklerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, 41 yargının "Likert Ölçeği"ne göre yanıtlanması istenen ölçek bulunmaktadır. Deneklerden her bir yargıya hangi oranda katılıp katılmadıklarını ya da kararsızlık durumlarını belirtmeleri istenmiştir.

Anket uygulaması ile araştırma kapsamındaki akademik birimlerin yöneticilerinin, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendi algılarına göre ne ölçüde dönüştürücü liderliğin gerektirdiği tutum ve davranışları sergiledikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla astlara yönelik hazırlanan anket formu, araştırma kapsamındaki toplam 1069 (05.06.2006 tarihinde Personel Daire Başkanlığı'ndan elde edilen verilerine göre) akademik personele ulaştırılmaya çalışılmıştır, ancak 572'sine ulaştırılabilmıştır. 515 adet anket formu geri dönmüştür. Bunlardan 3 tanesi eksik doldurulduğu için dikkate alınmamıştır. Sonuç olarak, astlara ilişkin dikkate alınan anket sayısı 512'dir.

Yöneticilere yönelik hazırlanan anket formu, araştırma kapsamındaki toplam 28 akademik birimin tepe yöneticilerine ulaştırılmıştır. Geriye 26 adet anket formu dönmüştür. Anket uygulaması ile elde edilen veriler SPSS For Windows 14.0 paket programı kullanılarak gerekli analizler yapılmıştır.

Anket çalışmasını yürüttüğümüz tarih (Eylül-Kasım 2006), ülkemizde performans esaslı bütçeleme sistemine geçilmesi sonucunda 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu gereği, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi üniversitemizde de bir dönüşüm ve gelişim projesi olarak stratejik planlama çalışmalarının başlatıldığı döneme (2006) rast gelmesinden dolayı ayrıca araştırmada “değişim” test edilmemiştir.

#### 4.7. ANKETİN YAPISI

Anket, dönüştürücü liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik 41 ifadeden oluşmaktadır. Bunun dışında, deneklerin demografik özelliklerine ilişkin bir takım verileri elde etmeye yönelik soruların bulunduğu form da hazırlanmıştır. Araştırma kapsamındaki yöneticilerin, dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarını sergileme düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan anket, geçerlilik ve güvenirliliği kanıtlanmış olan Conger ve Kanungo’ya ait “Karizmatik Liderlik Ölçeği”, Podsakoff ve arkadaşlarına ait “Dönüştürücü Liderlik Davranış Envanteri” ve Bass ve Avolio’ya ait “Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ)” esas alınarak hazırlanmıştır. Dolayısıyla anket sorularının dönüştürücü liderlik niteliklerini yeterli ölçüde yansıttığı varsayılmaktadır.

Çalışmamızın giriş kısmında vurgulandığı üzere, dönüştürücü liderlik, değişim yönetiminde örgütler açısından başarıyı arttıracak en önemli olgu olması düşüncesinden hareketle, literatürde dönüştürücü liderliği oluşturduğu öngörülen bütün davranışsal boyutlar kapsamında incelenmesinin gerekliliği ortadadır. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki akademik birim yöneticilerinin, hem astların algısına hem de yöneticilerin kendi algılarına göre hangi düzeyde dönüştürücü liderlik davranışları sergilediklerini belirlemek amacıyla, konu ile ilgili otoritelerin ortaya koyduğu bütün boyutlar (Bass ve Avolio’nun karizma, esinsel motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarına ek olarak farklı noktaları vurgulayan Podsakoff ve arkadaşlarının yüksek performans beklentisi, grup amaçlarının kabulünü sağlama ve uygun model olma boyutları ile Conger ve Kanungo’nun kişisel risk ve çevreye duyarlılık boyutları) kapsamında ölçülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket formu dokuz boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu boyutlar; karizma boyutuna ilişkin 8, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin 4,



entelektüel teşvik boyutuna ilişkin 4, bireysel ilgi boyutuna ilişkin 4, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin 3, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin 4, uygun model olma boyutuna ilişkin 3, kişisel risk boyutuna ilişkin 4 ve çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin 7 ifadeden oluşmaktadır.

Bass ve Avolio'nun, Conger ve Kanungo'nun ve Podsakoff ve arkadaşlarının dönüştürücü liderlik davranışı ölçeği yapısal geçerliliği kanıtlanmış ve yerleşmiş envanterler olduğu için faktör analizi yapılmamıştır. Yapılan anketin güvenilirliği test edilmiştir. Anketin tümü için Cronbach Alpha 0,9879 olarak bulunmuştur. Bu değer bize dönüştürücü liderlik davranışı anketinin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Uygulanan dönüştürücü liderlik davranışı anketinde hangi soruların hangi boyutları ölçtüğü Tablo 4.1'de görülmektedir.

Tablo 4.1. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Boyutlar

BOYUTLAR	İFADELER	ANK.SORU NO
<b>1. KARİZMA</b>	Davranışları bende saygı uyandırır.	1
	Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.	6
	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.	7
	Kendisi için en önemli değerleri ve inançları bizimle paylaşır.	8
	Onunla çalışmak insana gurur verir.	14
	Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.	17
	Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur	25
	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	37
<b>2. ESİNSEL MOTİVASYON</b>	Gelecek hakkında iyimserdir.	12
	Ulaşmamız gereken amaçlar hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.	15
	Güçlü yönlerimi geliştirmem doğrultusunda beni yönlendirir.	33
	Amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığını bize belli eder.	38
<b>3. ENTEKTÜEL TEŞVİK</b>	Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, bu uygulamaları yeniden gözden geçirir.	4
	Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.	9
	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.	31
	İşimizi nasıl yapacağımıza değişik yönlerden bakmamızı sağlar.	35
<b>4. BİREYSEL İLĞİ</b>	Örgütte çalışanların eksiklerini bilir.	5
	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.	22
	Her birimize, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.	29
	Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.	40
<b>5. YÜKSEK PERFORMANS BEKLENTİSİ</b>	Bizden çok şey bekler.	3
	Sadece en iyi performansta ısrar eder.	16
	Onun için ikinci en iyiye yer yoktur.	24
<b>6. GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA</b>	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.	10
	Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.	27
	Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirir.	32
	Çalışanların arasında takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik eder.	41
<b>7. UYGUN MODEL OLMA</b>	Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösterir.	2
	Takip edilecek iyi bir modeldir.	18
	Yol gösterirken örnekler kullanılır.	26
<b>8. KİŞİSEL RİSK</b>	Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski yüksek olan faaliyetlerde bulunur.	13
	Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakârlıklarda bulunur.	21
	Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alır.	28
	Örgütün iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır.	34
<b>9. ÇEVREYE DUYARLILIK</b>	Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark eder.	11
	Örgütün amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder.	23
	Kendi amaçlarına ulaşmayı güçleştiren ya da engel olan örgüt içindeki güçleri hemen fark eder.	30
	Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıklayan engelleri hemen fark eder.	36
	Girişimcidir; amaçlarına ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz.	39
	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.	20
	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.	19

#### **4.8. VERİLERİN ANALİZ YÖNTEMİ**

Araştırmaya katılanların, dönüştürücü liderlik açısından algılarını, görüş ve düşüncelerini belirlemek amacıyla kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler: Aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (SS), mod, medyan, frekans ve yüzde hesaplamalarıdır.

Demografik özelliklere ilişkin sorular, frekans dağılımları dikkate alınarak tablo oluşturulup basit oranlama yöntemine göre değerlendirilmiştir. Dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin sorular likert ölçeğine göre 5 şıklı olarak hazırlanmıştır. Seçeneklere olumsuzdan olumluya doğru 1,2,3,4,5 şeklinde değerler verilmiş, 1.00 ile 2.33 arası düşük düzeyde katılım, 2.34 ile 3.66 arası orta düzeyde katılım ve 3.67 ile 5.00 arası yüksek düzeyde katılım olarak değerlendirilmiştir. Bu soruların frekans ve yüzde (%) dağılımları, medyan, mod, standart sapmaları hesaplanmış ve katılımcıların söz konusu yargı cümlesine katılıp katılmadığı aritmetik ortalamaları ( $\bar{x}$ ) hesaplanarak belirlenmiştir.

Verilerin analizinde kullanılan diğer yöntemler ise; değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini ölçmek için korelasyon analizi, ki-kare testi, grup ortalamaları için tek yönlü varyans analizi (anova), istatistiksel olarak anlamlı farklılık çıkan gruplar arasında kıyaslama yapmak için de Ducan, Dunnett T3, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. İstatistiksel anlamlılık derecesi olarak  $p < 0.05$  seçilmiştir.

#### **4.9. ANKET SONUÇLARINDAN ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

##### **4.9.1. ASTLARA YÖNELİK UYGULANAN ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

###### **4.9.1.1. Astların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Tablo 4.2.'den de izlenebileceği gibi araştırmaya katılan astların 186'sı kadın, 326'sı erkek olmak üzere toplam 512 kişidir.

Astların %42.2'si (216 kişi) 35–45 yaş, %29.5'i (151 kişi) 25–35 yaş, %15.6'sı (80 kişi) 45–55 yaş, %7.8'i (40 kişi) 25 ve aşağısı ve %4.9'u (25 kişi) 55 ve üstü yaş grubu arasındadır.

Astların %58.6'sı (300 kişi) doktora, %31.6'sı (162 kişi) yüksek lisans ve %9.8'i (50 kişi) lisans eğitime sahiptir. Astların %27.7'si (142 kişi) yardımcı doçent, %27.7'si (142 kişi) öğretim görevlisi, %24.2'si (124 kişi) araştırma görevlisi, %10.5'i (54 kişi) doçent, %9.8'i (50 kişi) profesör unvanına sahiptir.

Astların %48.8'i (250 kişi) fakültede, %23.6'sı (121 kişi) meslek yüksek okulunda, %14.6'sı (75 kişi) yüksek okulda, %12.9'u (66 kişi) enstitüde görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan astların %29.1'i (149 kişi) 11–15 yıl arası, %28.5'i (146 kişi) 1–5 yıl arası, %27.3'ü (140 kişi) 6–10 yıl arası, %15'i (77 kişi) de 55 üstü çalışma süresi bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan astların %47.1'inin (241 kişi) 100–1500 YTL, %22.1'inin (113 kişi) 0–1000 YTL, %11.9'unun (61 kişi) 1500–2000 YTL, %11.3'ünün (58 kişi) 2500 YTL'den fazla, %7.6'sının (39 kişi) 2000–25000 YTL arası geliri olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Astların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Toplam	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	186	512	36.3
	Erkek	326		63.7
Yaş	25 ve aşağısı	40	512	7.8
	25-35	151		29.5
	35-45	216		42.2
	45-55	80		15.6
	55 ve üstü	25		4.9
Eğitim	Lisans	50	512	9.8
	Yüksek lisans	162		31.6
	Doktora	300		58.6
Unvan	Profesör	50	512	9.8
	Doçent	54		10.5
	Yardımcı Doç.	142		27.7
	Öğretim Gör.	142		27.7
	Araştırma Gör.	124		24.2
Birim	Fakülte	250	512	48.8
	Enstitü	66		12.9
	Yüksekokul	75		14.6
	Meslek Yüksek.	121		23.6
Çalışma Süresi	1-5 yıl	146	512	28.5
	6-10 yıl	140		27.3
	11-15 yıl	149		29.1
	16 yıl üstü	77		15
Gelir(YTL)	0-1000	113	512	22.1
	1000-1500	241		47.1
	1500-2000	61		11.9
	2000-2500	39		7.6
	2500 'den fazla	58		11.3

#### 4.9.1.2. Astların Algısına Göre Örgüt Yöneticilerinin Dönüştürücü

##### Liderlik Açısından Değerlendirilmesi

Deneklerin, örgüt yöneticilerinin ne ölçüde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları hakkında görüş ve düşüncelerini belirlemek için; aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), medyan, mod, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları kullanılmıştır. Bu analizler yoluyla örgüt yöneticilerinin astların algısına göre ne ölçüde dönüştürücü liderlik özellikleri taşıdıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Astların dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin ifadeler katılım dağılımı Tablo 4.3'deki ifadelerin istatistiksel veri özeti tablosunda yer almaktadır.

İfadelerin yorumlanmasında kabul edilen sınırlar şunlardır: \*

1.0 – 2.33 Düşük Düzeyde Katılım

2.34 – 3.66 Orta Düzeyde Katılım

3.67 – 5.00 Yüksek Düzeyde Katılım

---

\*Ö. Faruk İŞCAN'ın “Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Davranışı” konulu doktora çalışmasında esas alınan sınırlar çalışmamızın amacına uygun olduğundan ifadelerin yorumlanmasında aynı sınırlar esas alınmıştır.

Tablo 4.3. İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti

NO	İFADE	ORT (x)	M E D	M O D	S.S (G)	1		2		3		4		5	
						F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Davranışları bende saygı uyandırır	3,67	4	4	1,13	35	6,8	60	11,7	49	9,6	263	51,4	105	20,5
2	Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösterir.	3,51	4	4	1,20	42	8,2	84	16,4	53	10,4	236	46,1	97	18,9
3	Bizden çok şey bekler	3,37	4	4	1,14	28	5,5	117	22,9	80	15,6	213	41,6	74	14,5
4	Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaları sürekli yeniden gözden geçirir	3,32	4	4	1,20	44	8,6	107	20,9	79	15,4	206	40,2	76	14,8
5	Örgütte çalışanların eksikliklerini bilir	3,39	4	4	1,13	37	7,2	85	16,6	100	19,5	219	42,8	71	13,9
6	Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir	3,44	4	4	1,26	50	9,8	86	16,8	72	14,1	196	38,3	108	21,1
7	Gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler	3,10	4	4	1,23	66	12,9	110	21,5	102	19,9	175	34,2	59	11,5
8	Kendisi için en önemli olan değerleri ve inançları bizimle paylaşır	3,44	4	4	1,20	45	8,8	83	16,2	72	14,1	225	43,9	87	17
9	Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır	3,42	4	4	1,21	44	8,6	90	17,6	78	15,2	208	40,6	92	18
10	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder	3,55	4	4	1,16	42	8,2	65	12,7	68	13,3	243	47,5	94	18,4
11	Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel olan faaliyetlerde bulunur	3,43	4	4	1,16	40	7,8	79	15,4	99	19,3	210	41	84	16,4
12	Gelecek hakkında iyimserdir.	3,64	4	4	1,06	30	5,9	51	10	82	16	257	50,2	92	18
13	Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski en yüksek olan faaliyetlerde bulunur	2,95	3	4	1,20	75	14,6	117	22,9	124	24,2	151	29,5	45	8,8
14	Onunla çalışmak insana onur verir	3,50	4	4	1,18	45	8,8	63	12,3	91	17,8	219	42,8	94	18,4
15	Ulaşmamız gereken amaçlar hakkında şevkle ve heyecanla konuşur	3,51	4	4	1,17	40	7,8	77	15	66	12,9	239	46,7	90	17,6
16	Sadece en iyi performansta ısrar eder	3,30	4	4	1,14	39	7,6	101	19,7	104	20,3	203	39,6	65	12,7
17	Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular	3,61	4	4	1,10	37	7,2	55	10,7	68	13,3	265	51,8	87	17
18	Takip edilecek iyi bir modeldir	3,32	4	4	1,24	60	11,2	86	16,8	70	13,7	221	43,2	75	14,6
19	Başkalarını yetiştirmek, onlara bir şeyler öğretmek için zaman ayırır	3,38	4	4	1,19	52	10,2	76	14,8	82	16	228	44,5	74	14,5
20	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer	2,98	3	3	1,23	79	15,4	101	19,7	139	27,1	137	26,8	56	10,9
21	Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakârlıklarda bulunur	3,11	3	4	1,24	70	13,7	103	20,1	99	19,3	181	35,4	59	11,5
22	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır	3,53	4	4	1,19	43	8,4	68	13,3	76	14,8	224	43,8	101	19,7

Tablo 4.3. İfadelerin İstatistiksel Veri Özeti Devamı

NO	İFADE	ORT (x)	M E D	M O D	S.S (G)	1		2		3		4		5	
						F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
23	Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder	3,50	4	4	1,17	45	8,8	63	12,3	86	16,8	229	44,7	89	17,4
24	Onun için ikinci en iyiye yer yoktur	2,91	3	3	1,08	46	9	150	29,3	158	30,9	119	23,2	39	7,6
25	Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.	3,56	4	4	1,20	46	9	64	12,5	63	12,3	236	46,1	103	20,1
26	Yol gösterirken örnekler kullanır.	3,61	4	4	1,10	31	6,1	66	12,9	64	12,5	262	51,2	89	17,4
27	Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar	3,56	4	4	1,06	34	6,6	58	11,3	75	14,6	277	54,1	68	13,3
28	Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alır	2,89	3	4	1,23	85	16,6	119	23,2	123	24	139	27,1	46	9
29	Her birimize ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır	3,50	4	4	1,21	51	10	66	12,9	64	12,5	237	46,3	94	18,4
30	Kendi amaçlarına ulaşmasını güçleştiren yada engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark eder	3,58	4	4	1,09	34	6,6	57	11,1	81	15,8	258	50,4	82	16
31	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar	3,32	4	4	1,14	40	7,8	100	19,5	88	17,2	224	43,8	60	11,7
32	Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirir	3,34	4	4	1,22	50	9,8	95	18,6	77	15	209	40,8	81	15,8
33	Güçlü yönlerimi geliştirmen doğrultusunda beni yönlendirir	3,25	4	4	1,23	58	11,3	103	20,1	70	13,7	214	41,8	67	13,1
34	Grubun iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır	2,98	3	4	1,24	78	15,2	110	21,5	122	23,8	147	28,7	55	10,7
35	İşimizi nasıl yapacağımıza değişik yönlerden bakmamızı önerir	3,37	4	4	1,17	46	9	90	17,6	71	13,9	238	46,5	67	13,1
36	Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark eder	3,51	4	4	1,14	44	8,6	61	11,9	75	14,6	254	49,6	78	15,2
37	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular	3,57	4	4	1,14	44	8,6	53	10,4	70	13,7	259	50,6	86	16,8
38	Amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığımı bize belli eder	3,51	4	4	1,16	43	8,4	68	13,3	73	14,3	242	47,3	86	16,8
39	Girişimcidir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz	3,44	4	4	1,25	54	10,5	76	14,8	77	15	203	39,6	102	19,9
40	Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerini bilir	3,53	4	4	1,18	39	7,6	74	14,5	80	15,6	214	41,8	105	20,5
41	Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik eder	3,42	4	4	1,17	42	8,2	83	16,2	84	16,4	222	43,4	81	15,8



- **Karizma Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

Tablo 4.3’de görüldüğü gibi “Davranışları bende saygı uyandırır” ifadesinin ortalaması (x) 3.67’dir. İfadeye olumlu yanıt veren astların oranı %71.9 iken, olumsuz yanıt veren astların oranı %18.5’dir. Bu ifadenin %9.6’lık oranla kararsızım seçeneğinin en az işaretlendiği ifadedir. Bu bulguya göre, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda örgüt yöneticilerinin, astları tarafından başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

Anketimizin altıncı maddesi olan “Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir” ifadesinin ortalaması (x) 3.44’tür. Bu ifadeye astların %59.4’ü olumlu yanıt verirken, %26.6’sı olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız astların oranı ise %14.1’dir. Tüm bu değerler örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlarca kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler” ifadesinin ortalaması (x) 3.10’dur. Bu ifadeye astların %45.7’si olumlu, %44.4’ü de olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden astların oranı ise %19.9’dur. Araştırmaya katılan astların yaklaşık yarısının bu ifadeye olumsuz yanıt vermiş olması, örgüt yöneticilerinin karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda başarısız olarak algılandığı söylenebilir.

Karizma boyutu kapsamındaki “Kendisi için önemli olan değerleri ve inançları bizimle paylaşır” ifadesinin ortalaması (x) 3.44’tür. İfadeye verilen olumlu yanıtların toplamı %60.9’dur. İfadenin astların çoğunluğu tarafından kabul gördüğü anlaşılmaktadır. Bu sonuç, örgüt yöneticilerinin kendileri için önemli olan değerleri ve inançları, astlarla paylaşma bağlamında kısmen başarılı olduklarının göstergesi olabilir.

Anketteki ondördüncü madde olan “ Onunla çalışmak insana gurur verir” ifadesinin ortalaması (x) 3.50’dir. Bu ifade astların %61.2’si tarafından olumlu, %21.1 tarafından ise olumsuz olarak algılanmaktadır. Bu da örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu özellik açısından astlarca başarılı olarak algılandığı söylenebilir. Yani bu sonuç, astların yöneticileriyle çalışmaktan gurur duyduklarını gösteriyor olabilir.

“Ulaşılabacak anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular” ifadesinin ortalaması (x) 3.61’dir. Bu ifadeye olumlu yanıt veren astların oranı %68.2, olumsuz yanıt veren astların oranı ise %17.9’dur. Bu değer bize astların algısına göre, örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kısmen başarılı olduklarını gösteriyor olabilir.

“Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur” ifadesinin ortalaması (x) 3.56’dır. Bu ifade astların %66.2’si tarafından olumlu algılanırken, astların %21.5’i tarafından olumsuz algılanmıştır. Bu da örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

Anketin otuz yedinci maddesi olan “Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular” ifadesinin ortalaması (x) 3.57’dir. İfadeye astların %67,4’ü olumlu, %19,4’ü olumsuz yanıt vermiştir. Bu durum 1, 6, 8, 14, 17 ve 25 nolu maddelere paralel bir şekilde, örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir. Bu da örgüt yöneticilerinin astları tarafından kısmen karizmatik olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

#### • Esinsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Ankette onikinci sırada yer alan “Gelecek hakkında iyimserdir” ifadesinin ortalaması (x) 3.64’tür. Astların %68.2’si bu ifadeye olumlu yanıt verirken, %15.9’u olumsuz yanıt vermiştir. Kararsızım seçeneğini işaretleyen astların oranı ise %16’dır. Tüm bu bulgulara göre, örgüt yöneticilerinin, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astları tarafından başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Ulaşmamız gereken amaçlar hakkında şevkle ve heyecanla konuşur” ifadesinin ortalaması (x) 3.52’dir. İfadeyi olumlu algılayan astların oranı %64.3, olumsuz algılayan astların oranı ise %22.8’dır. Bu durum örgüt yöneticilerinin, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda da astlarca kısmen başarılı olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

“Güçlü yönlerimi geliştirmem doğrultusunda beni yönlendirir” ifadesinin ortalaması (x) 3.25’tir. İfadeye astların %54.9’u olumlu, %31.1’i olumsuz yanıt

vermiştir. Bu bulgulara göre ortalama değer açısından bakıldığında örgüt yöneticilerinin, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığını bize belli eder” ifadesinin ortalaması (x) 3.51’dir. İfadeye astların %64.1’i olumlu, %21.7’si olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticilerinin, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

#### • Entelektüel Teşvik Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

“Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, sürekli bu uygulamaları yeniden gözden geçirir.” ifadesinin ortalaması (x) 3.32’dir. Astların %55’i bu ifadeye olumlu yanıt verirken, %29.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden astların oranı ise %15.4’tür. Bu bulguya göre örgüt yöneticileri, entelektüel teşvikte bulunma boyutu kapsamındaki bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

Anketimizin dokuzuncu maddesi olan “Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır” ifadesi astların %58.66’sı tarafından olumlu algılanırken, %26.2’si tarafından olumsuz algılanmıştır. Astların %15.2’si kararsızlık göstermiştir. İfadenin ortalaması ise (x) 3.42’dir. Bu değerler bize örgüt yöneticilerinin, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kısmen başarılı olduklarını gösteriyor olabilir.

“Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar” ifadesinin ortalaması (x) 3.32’dir. İfadeye astların %55.5’i olumlu, %27.3’ü olumsuz yanıt vermiştir. Astların %19.5’i de kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“İşimizi nasıl yapacağımıza değişik yönlerden bakmamızı önerir” ifadesinin ortalaması (x) 3.37’dir. İfadeye astların %59.6’sı olumlu, %26.6’sı olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

- **Bireysel İlgı Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

“Örgütte çalışanların eksikliklerini bilir” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.39’dur. Bu ifadeye astların %56.7’si olumlu, %23.8’i olumsuz yanıt verirken , %19,5’i ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da bireysel ilgi gösterme boyutuna ilişkin bu özellik konusunda örgüt yöneticilerinin, astlarca kısmen başarılı olarak algılandığını ortaya koymaktadır.

“Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.53’tür. Astların %63.5’i bu ifade için olumlu algıya sahipken %21.7’si olumsuz algıya sahiptir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Her birimize ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır” ifadesinin ortalaması (x) 3.50’dir. İfadeye astların %64.7’si olumlu, %22.9’u olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre örgüt yöneticilerinin, bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir” ifadesinin ortalaması (x) 3.53’tür. İfadeye astların %62.3’ü olumlu, %22.1’i olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre örgüt yöneticilerinin bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

- **Yüksek Performans Beklentisi Boyutuna İlişkin Bulguların**

**Değerlendirilmesi**

Bu boyut kapsamındaki “bizden çok şey bekler” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.37’dir. Söz konusu bu ifadeye astların %56.1’i olumlu, %28.4’ü olumsuz yanıt verirken, %15.6’sı kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu değerler örgüt yöneticilerinin, astlara ilişkin kısmen başarı beklentisine sahip olduklarını gösteriyor olabilir.

“Sadece en iyi performansta ısrar eder” ifadensin ortalaması (x) 3.30’dur. Bu ifadeye olumlu yanıt veren astların oranı %52.3 iken olumsuz yanıt veren astların

oranı %27.3'tür. Bu bulgular ışığında örgüt yöneticilerinin, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Onun için ikinci en iyiye yer yoktur” ifadesi 2.91'lik bir oranla ikinci en düşük ortalamaya sahiptir. İfadeye olumlu yanıt veren astların oranı %30.8 iken, olumsuz yanıt veren astların oranı %38.3'tür. Ayrıca bu ifade “Kararsızım” seçeneğinin en yüksek oranda (%30.9) işaretlendiği ifadedir. Tüm bu bulgular örgüt yöneticilerinin, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarısız olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

- **Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

“Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.55 'tir. Bu ifadeye olumlu yanıt veren astların oranı %65.9, olumsuz yanıt veren astların oranı ise %20.9 'dur. Bu da astların algısına göre, örgüt yöneticilerinin, çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik etme konusunda kısmen başarılı oldukları söylenebilir.

“Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar” ifadesinin ortalaması (x) 3.56'dır. İfadeye astların %67.4'ü olumlu, %17.9'u olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirir” ifadesinin ortalaması (x) 3.34'tür. İfadeye olumlu yanıt veren astların oranı %56.6, olumsuz yanıt veren astların oranı %28.4'dür. Karasız olduğunun ifade eden astların oranı ise %15'tir. Bu bulgu astların algısına göre, örgüt yöneticilerinin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kısmen başarılı olduklarını gösteriyor olabilir.

Anketin kırkıbirinci maddesi olan “Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik eder” ifadesinin ortalaması (x) 3.42'dir. İfadeye olumlu yanıt veren

astların oranı %59.2 iken, olumsuz yanıt veren astların oranı %24.4'tür. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

- **Uygun Model Olma Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

“Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösterir” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.51'dir. Bu ifadeye astların %65'i olumlu, %24.6'sı olumsuz yanıt verdiği görülmektedir. Bu da dönüştürücü liderin önemli özelliklerinden biri olan davranışla uygun model olma yaklaşımı bağlamında örgüt yöneticilerinin astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

“Takip edilecek iyi bir modeldir” şeklindeki ifadenin ortalaması (x) 3.32'dir. Astların %57.8'i olumlu yanıt verirken, %28.5'i olumsuz yanıt vermiştir. Bu değerlere göre, uygun model olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda örgüt yöneticilerinin, astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

Anketin yirmialtıncı sırasında yer alan “ Yol gösterirken örnekler kullanır” ifadesinin ortalaması (x) 3.62'dir. Bu ifadeye astların %68.6'sı olumlu, %19'u olumsuz yanıt vermiştir. Bu durum 2 ve 18 nolu maddelere paralel bir şekilde, örgüt yöneticilerinin, uygun model olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda da astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığını göstermektedir. Bu da örgüt liderinin astları için uygun model olduklarının göstergesi olabilir.

- **Kişisel Risk Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi**

“Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski yüksek olan faaliyetlerde bulunur” ifadesinin ortalaması (x) 2.95'tir bu ifade astların %38.3'ü tarafından olumlu, %37.5'i tarafından ise olumsuz olarak algılanmaktadır. Astların %24.2'si kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgular bize astların algısına göre, örgüt yöneticilerinin kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusuna fazla önem vermediklerini gösteriyor olabilir.

Ankette yirmi birinci sırada yer alan “Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakarlıklarda bulunur” ifadesinin ortalaması (x) 3.11'dir. İfadeye astların

%46.9'u yanıt verirken, %33.8'i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız astların oranı ise %19,3'tür. Tüm bunlar örgüt yöneticilerinin, kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarısız olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

“Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alır” ifadesi tüm ifadeler içinde en düşük ortalamaya sahiptir.( $x=2.89$ ) ifadeye astların %36.1'i olumlu, %39.8'i ise olumsuz yanıt vermiştir. Astların %24'ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin, kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarısız olarak algılandığını gösteriyor olabilir.

“Örgütün iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır” ifadesinin ortalaması ( $x$ ) 2.98'dir. İfadeye astların %39.4'ü olumlu, %36.7'si olumsuz yanıt vermiştir. Astların %23.8'i de kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticilerinin, kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarısız olarak algılandığı söylenebilir.

#### • Çevreye Duyarlılık Boyutuna İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

“Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark eder” ifadesinin ortalaması ( $x$ ) 3.43'tür. Bu ifade astların %57.4'ü tarafından olumlu, %23.2'si tarafından olumsuz algılanmıştır. Astların %19.3'ü kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu duruma göre yöneticilerin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder” ifadesinin ortalaması 3.50'dir. İfadeye %62.1'i olumlu yanıt verirken, %21.1'i olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre örgüt yöneticilerinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Kendi amaçlarına ulaşmayı güçleştiren ya da engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark eder” ifadesinin ortalaması ( $x$ ) 3.58'dir. İfadeye astların %66.4'ü olumlu, %17.7'si olumsuz yanıtını vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt

yöneticilerinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark eder” ifadesinin ortalaması (x) 3.51’dir. İfadeye astların %64.8’i olumlu, %20.5’i olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından kısmen başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Girişimcidir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz” ifadesinin ortalaması (x) 3.44’tür. İfadeye astların %59.9’u olumlu, %25.3’ü olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarılı olarak algılandığı söylenebilir.

“Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer” ifadesi 2.98’lik bir oranla diğer ifadelere göre daha düşük bir değere sahiptir. Bu ifadeye astların %47.7’si olumlu yanıt verirken, %35.1’i olumsuz yanıt vermiştir. Astların %27.1’inin kararsız olduğunu ifade etmesi de kayda değer bir orandır. Bu değerlere göre örgüt yöneticilerinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda astlar tarafından başarısız olarak algılandığı söylenebilir.

Anketin ondokuzuncu maddesi olan “Başkalarını yetiştirmek, onlara bir şeyler öğretmek için zaman ayırır” ifadesinin ortalaması (x) 3.38’dir. Araştırmaya katılan astların %59’u bu ifadeye olumlu yanıt verirken, %15’i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden astların oranı ise %16’dır. Bununla birlikte bu bulgulara göre çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda örgüt liderinin kısmen başarılı oldukları söylenebilir.

Anket uygulaması bir bütün olarak ele alındığında çalışmaya katılan 512 astın 41 ifadeye verdikleri toplam 20992 yanıtın %58’i olumlu iken, %26’sı olumsuzdur. Kararsız olduğunu ifade eden astların oranı ise %16’dır. Bu genel bulguya göre, örgüt yöneticilerinin, astları tarafından kısmen dönüştürücü lider özelliklerine sahip olarak algılandıkları söylenebilir.



#### 4.9.1.3. Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tüm boyutlara ilişkin genel ortalama değerler Tablo 4.4’de özetlenmiştir.

Tablo 4.4. Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları

BOYUTLAR	N	ORT. (x)	MED	MOD	S:S
Karizma	512	3.4849	3.8	4	1.027
Esinsel Motivasyon	512	3.4790	3.7	4	1.019
Entelektüel Teşvik	512	3.3569	3.7	4	1.075
Bireysel İlgi	512	3.4897	3.7	4	1.052
Yüksek Performans	512	3.1934	3.3	4	0.931
Grup Amaçları	512	3.4697	4	4	1.072
Uygun Model Olma	512	3.4811	4	4	1.092
Kişisel Risk	512	2.9819	3	4	1.124
Çevreye Duyarlılık	512	3.4018	3.7	4	1.023

Tablo 4.4.’de özetlenen boyut ortalamaları değerlendirildiğinde tüm boyutlara ilişkin ortalamaların kısmen başarılı kabul edilebilecek düzeyde olduğu ve birbirine yakın oranlar olduğu görülmektedir. Bu durum astların algısına göre, örgüt yöneticilerinin, tüm boyutlara ilişkin özellikleri kısmen taşıdıkları söylenebilir.

Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki örgüt yöneticilerinin astların algısına göre, bireysel ilgi ( $x=3,4897$ ) boyutundan sonra en çok karizma ( $x=3,4849$ ) ve uygun model olma ( $x=3,4811$ ) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Bunu da esinsel motivasyon ( $x = 3,4790$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $x=3,4697$ ), çevreye duyarlılık ( $x=3,4018$ ) ve entelektüel teşvik ( $x= 3,3569$ ) boyutu izlenmektedir.

Kişisel risk boyutunun en düşük ortalamaya ( $x= 2. 9819$ ) sahip olması, araştırma kapsamındaki örgüt yöneticilerinin astların algısına göre, bu boyuta ilişkin özelliklere yeterli düzeyde sahip olmadıkları söylenebilir. Bunu da yüksek performans beklentisi ( $x= 3,1934$ ) boyutu izlenmektedir. Astların algısına göre bu sonuç, örgüt yöneticilerinin, örgüt için kişisel riske girme konusunda ve astlardan yüksek düzeyde başarı ortaya koymalarını bekleme konusunda diğer boyutlara göre daha az başarılı olduklarının göstergesi olabilir.

#### 4.9.1.4. Korelasyon Analizine İlişkin Veriler

Boyutlar arası ilişkilerin yönünü ve derecesini gösteren veriler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.5. Korelasyon Analizine İlişkin Veri Özeti

BOYUTLAR		BOYUT 1	BOYUT 2	BOYUT 3	BOYUT 4	BOYUT 5	BOYUT 6	BOYUT 7	BOYUT 8	BOYUT 9
Boyut 1 (Karizma)	Korelasyon Katsayısı	1								
	P-Değeri	512								
	Anket Sayısı									
Boyut 2 (Esinsel Motivasyon)	Korelasyon Katsayısı	,930**	1							
	P-Değeri	,000	512							
	Anket Sayısı	512								
Boyut 3 (Entelektüel Teşvik)	Korelasyon Katsayı	,904**	,911**	1						
	P-Değeri	,000	,000	512						
	Anket Sayısı	512	512	512						
Boyut 4 (Bireysel İlgisi)	Korelasyon Katsayısı	,893**	,888**	,872**	1					
	P-Değeri	,000	,000	,000	512					
	Anket Sayısı	512	512	512	512					
Boyut 5 (Yüksek Performans)	Korelasyon Katsayısı	,595**	,585**	,573**	,514**	1				
	P-Değeri	,000	,000	,000	,000	512				
	Anket Sayısı	512	512	512	512	512				
Boyut 6 (Grup Amaçları)	Korelasyon Katsayısı	,913**	,909**	,890**	,869**	,549**	1			
	P-Değeri	,000	,000	,000	,000	,000	512			
	Anket Sayısı	512	512	512	512	512	512			
Boyut 7 (Uygun Model Olma)	Korelasyon Katsayısı	,940**	,890**	,888**	,871**	,559**	,888**	1		
	P-Değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	512		
	Anket Sayısı	512	512	512	512	512	512	512		
Boyut 8 (Kişisel Risk)	Korelasyon Katsayısı	,827**	,844**	,827**	,774**	,559**	,799**	,788**	1	
	P-Değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	512	
	Anket Sayısı	512	512	512	512	512	512	512	512	
Boyut 9 (Çevreye Duyarlılık)	Korelasyon Katsayısı	,921**	,906**	,893**	,882**	,604**	,888**	,894**	,860**	1
	P-Değeri	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	512
	Anket Sayısı	512	512	512	512	512	512	512	512	512

\*\* p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

#### 4.9.1.5. Boyutlar Arası İlişkiler Açısından Korelasyon Analizi

Tablo 4.5’de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Boyutlar arasındaki ilişki şu şekilde ifade edilebilir.

#### **Karizma Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin**

##### **Değerlendirilmesi**

- Karizma boyutu ile esinsel motivasyon boyutu arasında  $p < 0.01$  (,930) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile entelektüel teşvik boyutu arasında  $p < 0.01$  (,904) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile bireysel ilgi boyutu arasında  $p < 0.01$  (,893) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile yüksek performans beklentisi arasında  $p < 0.01$  (,595) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında  $p < 0.01$  (,913) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile uygun model olma boyutu arasında  $p < 0.01$  (,940) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p < 0.01$  (,827) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Karizma boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p < 0.01$  (,921) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, karizma boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

## **Esinsel Motivasyon Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin**

### **Değerlendirilmesi**

- Esinsel motivasyon boyutu ile entelektüel teşvik boyutu arasında  $p<0.01$  (,911) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Esinsel motivasyon boyutu ile bireysel ilgi boyutu arasında  $p<0.01$  (,888) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Esinsel motivasyon boyutu ile yüksek performans beklentisi boyutu arasında  $p<0.01$  (,585) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Esinsel motivasyon boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında  $p<0.01$  (,909) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Esinsel motivasyon boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p<0.01$  (,827) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Esinsel motivasyon boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p<0.01$  (,921) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Ede edilen bulgulara göre, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

## **Entelektüel Teşvik Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin**

### **Değerlendirilmesi**

- Entelektüel teşvik boyutu ile bireysel ilgi boyutu arasında  $p<0.01$  (,872) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Entelektüel teşvik boyutu ile yüksek performans beklentisi arasında  $p<0.01$  (,573) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Entelektüel teşvik boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında  $p<0.01$  (,890) düzeyinde doğru yönlü bir orantı vardır.

- Entelektüel teşvik boyutu ile uygun model olma boyutu arasında  $p<0.01$  (,888) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Entelektüel teşvik boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p<0.01$  (827) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Entelektüel teşvik boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p<0.01$  (,893) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Entelektüel teşvik boyutu ile yüksek performans beklentisi arasında  $p<0.01$  (514) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

### **Bireysel İlgi Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin**

#### **Değerlendirilmesi**

- Bireysel ilgi boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında  $p<0,01$  (,869) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Bireysel ilgi boyutu ile uygun model olma boyutu arasında  $p<0,01$  (,871) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Bireysel ilgi boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p<0.01$  (,774) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Bireysel ilgi boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p<0.01$  (,882) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, bireysel ilgi boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

### **Yüksek Performans Beklentisi Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

- Yüksek performans beklentisi boyutu ile grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu arasında  $p < 0.01$  (,849) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Yüksek performans beklentisi boyutu ile uygun model olma boyutu arasında  $p < 0.01$  (,559) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Yüksek performans beklentisi boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p < 0,01$  (,559) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Yüksek performans beklentisi boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p < 0.01$  (,604) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda biraz düşük düzeyde de olsa değişiklik olmaktadır.

### **Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

- Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile uygun model olma boyutu arasında  $p < 0.01$  (,888) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p < 0.01$  (,799) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p < 0.01$  (,885) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

### **Uygun Model Olma Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

- Uygun model olma boyutu ile kişisel risk boyutu arasında  $p < 0.01$  (,788) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.
- Uygun model olma boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p < 0.01$  (,894) düzeyinden doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, uygun model olma boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır.

### **Kişisel Risk Boyutu İle Diğer Boyutlar Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi**

- Kişisel risk boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasında  $p < 0.01$  (,860) düzeyinde doğru yönlü bir ilişki vardır.

Elde edilen bulgulara göre, kişisel risk boyutuna ilişkin davranışlarda olumlu yönde bir değişiklik olduğunda aynı paralelde diğer bütün boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olmaktadır. Ayrıca çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin davranışlarda bir değişiklik olduğunda diğer tüm boyutlara ilişkin davranışlarda da değişiklik olduğu anlaşılmaktadır.

Tüm bu bulgulara bakıldığında boyutlar arasında en yüksek düzeydeki ilişki karizma boyutu ile uygun model olma boyutu arasında (,940) olduğu görülmektedir. Bunu karizma boyutu ile esinsel motivasyon boyutu arasındaki (,930) ilişki, karizma boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasındaki (,921) ilişki ve esinsel motivasyon boyutu ile çevreye duyarlılık boyutu arasındaki (,921) ilişki izlenmektedir. Boyutlar arasındaki en düşük ilişki ise entelektüel teşvik boyutu ile yüksek performans beklentisi boyutu arasında (,514) olduğu görülmektedir. Bunu da Yüksek performans beklentisi boyutu ile uygun model olma ve kişisel risk boyutu arasındaki (,559) ilişki izlenmektedir.

Elde edilen bulgulara bir bütün olarak bakıldığında anketin yakın ilişki geçerliliğini (aynı boyut içindeki değişkenler arasında anlamlı ilişki) ortaya koyduğu söylenebilir.

#### 4.9.1.6. Boyutlar İle Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Dönüştürücü liderlik boyutları ile astların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler aşağıda görülmektedir.

##### 4.9.1.6.1. Cinsiyet İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.6. Cinsiyet Değişkeni Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Karizma	Kadın	186	3,5719	,94937
	Erkek	326	3,4352	1,068841
Esinsel Motivasyon	Kadın	186	3,5000	,94761
	Erkek	326	3,4670	1,05933
Entelektüel Teşvik	Kadın	186	3,4005	,99807
	Erkek	326	3,3321	1,11820
Bireysel İlgi	Kadın	186	3,5336	,96486
	Erkek	326	3,4647	1,10066
Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	186	3,3728	,79238
	Erkek	326	3,0910	,98826
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	186	3,5282	1,00146
	Erkek	326	3,4363	1,11095
Uygun Model Olma	Kadın	186	3,6129	1,00783
	Erkek	326	3,4059	1,13281
Kişisel Risk	Kadın	186	3,0430	1,06582
	Erkek	326	2,9471	1,15745
Çevreye Duyarlılık	Kadın	186	3,5000	,91675
	Erkek	326	3,3457	1,07629



Tablo 4.7. Cinsiyet Değişkeni İçin t Tablosu

<b>BOYUTLAR</b>	<b>t</b>	<b>sd</b>	<b>P</b>
Karizma	1,449	510	,148
Esinsel Motivasyon	,352	510	,725
Entelektüel Teşvik	,693	510	,489
Bireysel İlgı	,712	510	,477
Yüksek Performans Beklentisi	3,326	510	,001
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,932	510	,352
Uygun Model Olma	2,068	510	,039
Kişisel Risk	,928	510	,354
Çevreye Duyarlılık	1,644	510	,087

T testi sonuçlarına göre, yüksek performans beklentisi boyutunda ve uygun model olma boyutunda  $p < 0.05$  olduğundan farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Her iki boyutta da kadınlar erkeklere göre daha yüksek puan vermiştir. Bu bulguya göre cinsiyet değişkeni ile yüksek performans beklentisi boyutu ve uygun model olma boyutu arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Cinsiyet değişkeni ile diğer boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise  $p > 0.05$  olduğundan aralarında anlamlı bir fark görülmemiştir.

#### 4.9.1.6.2. Yaş İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.8. Yaş Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Yaş	N	Ortalama	S.S
Karizma	25 ve aşağısı	40	3,6188	,82088
	25-35	151	3,3113	1,07982
	35-45	216	3,5382	,97049
	45-55	80	3,5859	1,12008
	55- üstü	25	3,5350	1,12530
Esinsel Motivasyon	25 ve aşağısı	40	3,5813	,96640
	25-35	151	3,3129	1,11214
	35-45	216	3,5370	,93374
	45-55	80	3,5719	1,03514
	55- üstü	258	3,5200	1,13404
Entelektüel Teşvik	25 ve aşağısı	40	3,3875	1,00472
	25-35	151	3,2202	1,06494
	35-45	216	3,4132	1,07414
	45-55	80	3,4500	1,10479
	55 üstü	25	3,3500	1,17260
Bireysel İlgi	25 ve aşağısı	40	3,3250	1,01464
	25-35	151	3,3576	1,07800
	35-45	216	3,5266	1,01594
	45-55	80	3,7000	1,09255
	55 üstü	25	3,5600	1,08321
Yüksek Performans	25 ve aşağısı	40	3,5000	,89315
	25-35	151	3,1921	,94079
	35-45	216	3,1559	,88156
	45-55	80	3,1875	1,00189
	55 üstü	25	3,0533	1,08303
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	25 ve aşağısı	40	3,4938	1,06441
	25-35	151	3,3311	1,10625
	35-45	216	3,5266	1,03858
	45-55	80	3,7781	1,08834
	55 üstü	25	3,4300	1,11458
Uygun Model Olma	25 ve aşağısı	40	3,6500	,88337
	25-35	151	3,2693	1,18866
	35-45	216	3,5478	1,02817
	45-55	80	3,6250	1,13551
	55 üstü	25	3,4533	1,07961
Kişisel Risk	25 ve aşağısı	40	3,2125	1,05087
	25-35	151	2,7781	1,12862
	35-45	216	3,0162	1,09027
	45-55	80	3,1594	1,20340
	55 üstü	25	2,9800	1,14319
Çevreye Duyarlılık	25 ve aşağısı	40	3,6443	,86477
	25-35	151	3,2280	1,05058
	35-45	216	3,4319	,98488
	45-55	80	3,5071	1,09339
	55 üstü	25	3,4343	1,09224

Tablo 4.9. Yaş Grupları İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkenlik Kaynağı	K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Karizma	Gruplar Arası	6,762	4	1,691	1,608	,171
	Grup İçi	533,183	507	1,502		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel Motivasyon	Gruplar Arası	6,043	4	1,511	1,459	,213
	Grup İçi	524,919	507	1,035		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	4,238	4	1,060	,918	,455
	Grup İçi	586,970	507	1,158		
	Toplam	591,208	511			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	7,675	4	1,919	1,741	,140
	Gruplar İçi	558,833	507	1,102		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar Arası	4,558	4	1,139	1,318	,407
	Grup İçi	438,411	507	,865		
	Toplam	442,969	511			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Gruplar Arası	4,602	4	1,151	1,001	,065
	Grup İçi	583,053	507	1,150		
	Toplam	587,656	511			
Uygun Model Olma	Gruplar Arası	10,552	4	2,638	2,231	,065
	Grup İçi	599,488	507	1,182		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplar Arası	11,170	4	2,792	2,228	,065
	Grup İçi	635,475	507	1,253		
	Toplam	646,645	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar Arası	8,426	4	2,107	2,029	,089
	Grup İçi	526,349	507	1,038		
	Toplam	534,776	511			

K.T. : Kareler Toplamı

K.O. : Kareler Ortalaması

s.d. : Serbestlik Derecesi

P<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.9’da görüleceği gibi yapılan Anova testi sonucunda her bir dönüştürücü liderlik boyutu için  $p>0.05$  olduğundan yaş değişkeni ile dönüştürücü

liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yani, yaş dönüştürücü liderliği algılamada veya açıklamada önemli bir değişken değildir.

#### 4.9.1.6.3. Eğitim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.10. Eğitim Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Eğitim durumu	N	Ortalama	S.s.
Karizma	Lisans	50	3,62550	396627
	Yüksek Lisans	162	3,4537	1,00974
	Doktora	300	3,4783	1,04879
Esinsel Motivasyon	Lisans	50	3,6400	1,04021
	Yüksek Lisans	162	3,4568	1,01257
	Doktora	300	3,4642	1,02057
Entelektüel Teşvik	Lisans	50	3,4700	1,09921
	Yüksek Lisans	162	3,3395	1,01832
	Doktora	300	3,3475	1,10386
Bireysel İlgi	Lisans	50	3,6050	1,09625
	Yüksek Lisans	162	3,4321	1,02266
	Doktora	300	3,5017	1,06322
Yüksek Performans Beklentisi	Lisans	50	3,4200	,97546
	Yüksek Lisans	162	3,2016	,90422
	Doktora	300	3,1511	,92536
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Lisans	50	3,6100	1,11708
	Yüksek Lisans	162	3,4383	1,06397
	Doktora	300	3,4633	1,07121
Uygun Model Olma	Lisans	50	3,6333	1,05463
	Yüksek Lisans	162	3,4506	1,10115
	Doktora	300	3,4722	1,09574
Kişisel Risk	Lisans	50	3,2150	1,21744
	Yüksek Lisans	162	2,8735	1,12159
	Doktora	300	3,0017	1,10751
Çevreye Duyarlılık	Lisans	50	3,6029	1,02053
	Yüksek Lisans	162	3,3607	1,00993
	Doktora	300	3,3905	1,02998

Tablo 4.11. Eğitim Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkinlik Kaynağı	K.T.	S.D.	K.O.	F	P
Karizma	Gruplar arası	1,152	2	,576	,544	,581
	Grup içi	538,793	509	1,059		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel Motivasyon	Gruplar arası	1,442	2	,721	,693	,505
	Grup içi	529,520	509	1,040		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar arası	,715	2	,358	,308	,735
	Grup içi	590,493	509	1,160		
	Toplam	591,208	511			
Bireysel İlgi	Gruplar arası	1,245	2	,623	,561	,571
	Grup içi	565,264	509	1,111		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar arası	3,115	2	1,557	1,108	,166
	Grup içi	439,854	509	,864		
	Toplam	442,969	511			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Gruplar arası	1,156	2	,578	,502	,606
	Grup içi	586,499	509	1,152		
	Toplam	587,656	511			
Uygun Model Olma	Gruplar arası	1,333	2	,666	,557	,573
	Grup içi	608,707	509	1,196		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplara arası	4,739	2	2,370	1,879	,154
	Gruplar içi	641,906	509	1,261		
	Toplam	646,645	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar arası	2,334	2	1,167	1,115	,329
	Gruplar içi	532,442	509	1,046		
	Toplam	534,776	511			

Astların eğitim düzeyi ile boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde her bir dönüştürücü liderlik boyutu için  $p > 0.05$  olduğundan eğitim değişkeninin istatistiksel olarak anlamı olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulguya göre eğitim dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada önemli bir değişken değildir.

#### 4.9.1.6.4. Unvan İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.12. Unvan Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Unvan	N	Ortalama	S.S.
KARİZMA	Profesör	50	3,5625	1,12889
	Doçent	54	3,5764	1,11021
	Yrd. Doç.	142	3,5026	1,01250
	Öğr. Gör.	142	3,5079	1,00500
	Arş. Gör.	124	3,3669	,99844
ESİNSEL MOTİVASYON	Profesör	50	3,5050	1,04916
	Doçent	54	3,5370	1,03410
	Yrd. Doç.	142	3,4894	1,00393
	Öğr. Gör.	142	3,5317	,96704
	Arş. Gör.	124	3,3710	1,08317
ENTELEKTÜEL TEŞVİK	Profesör	50	3,4250	1,11489
	Doçent	54	3,4769	1,15361
	Yrd. Doç.	142	3,3398	1,10260
	Öğr. Gör.	142	3,3785	1,00871
	Arş. Gör.	124	3,2722	1,07777
BİREYSEL İLĞİ	Profesör	50	3,6200	1,14089
	Doçent	54	3,5417	1,16326
	Yrd. Gör.	142	3,5176	1,01779
	Öğr. Gör.	142	3,3367	,99674
	Arş. Gör.	124	3,1267	1,06927
YÜKSEK PERFORMANS BEKLENTİSİ	Profesör	50	3,1481	,94495
	Doçent	54	3,1526	,98770
	Yrd. Gör.	142	3,1338	,93494
	Öğr. Gör.	142	3,3548	,92258
	Arş. Gör.	124	3,4950	,90141
GRUP AMAÇLARININ KABULÜNÜ SAĞLAMA	Profesör	50	3,6019	1,14005
	Doçent	54	3,4718	1,17011
	Yrd. Doç.	142	3,4982	1,01762
	Öğr. Gör.	142	3,3669	1,02560
	Arş. Gör.	124	3,5200	1,12141
UYGUN MODEL OLMA	Profesör	50	3,5741	1,13121
	Doçent	54	3,4977	1,16988
	Yrd. Doç.	142	3,5252	1,06358
	Öğr. Gör.	142	3,3548	1,04909
	Arş. Gör.	124	3,0750	1,13078
KİŞİSEL RİSK	Profesör	50	3,1389	1,07884
	Doçent	54	3,0511	1,16115
	Yrd. Doç.	142	2,8838	1,11547
	Öğr. Gör.	142	2,9093	1,11353
	Arş. Gör.	124	3,4771	1,15265
ÇEVREYE DUYARLILIK	Profesör	50	3,4444	1,08437
	Doçent	54	3,4205	1,06170
	Yrd. Doç.	142	3,3632	1,00293
	Öğr. Gör.	142	3,3756	1,02051
	Arş. Gör.	124	3,3756	1,02020

Tablo 4.13. Unvan Değişkenine Göre Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkenlik kaynağı	K.T.	s.d.	K.O.	F	P
Karizma	Gruplar Arası	2,599	4	,650	,613	,653
	Grup İçi	537,347	507	1,060		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel Motivasyon	Gruplar Arası	2,073	4	,518	,497	,738
	Grup İçi	528,889	507	1,043		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	2,007	4	,502	,432	,786
	Grup İçi	589,201	507	1,162		
	Toplam	591,208	511			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	4,23	4	1,060	,955	,432
	Grup İçi	562,271	507	1,109		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar Arası	4,306	4	1,076	1,244	,291
	Grup İçi	438,663	507	,865		
	Toplam	442,969	511			
Grup amaçlarının kabulünü sağlamla	Gruplar Arası	2,401	4	,600	,520	,721
	Grup İçi	585,656	507	1,154		
	Toplam	587,656	511			
Uygun Model Olma	Gruplar Arası	2,842	4	,711	,593	,668
	Grup İçi	607,198	507	1,198		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplar Arası	4,464	4	1,116	,881	,475
	Grup İçi	642,182	507	1,267		
	Toplam	646,646	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar Arası	,729	4	,182	,173	,952
	Grup İçi	534,047	507	1,053		
	Toplam	534,776	511			

Unvan değişkeni ile boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde her bir boyut için  $p > 0.05$  olduğundan unvan ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani unvanın dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada bir etkisi yoktur.

#### 4.9.1.6.5. Çalışma Süresi İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.14. Çalışma süresi değişkenine göre betimleyici istatistikler

Boyutlar	Çalışma Süresi	N	Ortalama	S.s.
Karizma	1-5 yıl	146	3,5223	,97321
	6-10 yıl	140	3,3339	1,08719
	11-15 yıl	149	3,5982	,98667
	16 yıl +	77	3,4692	1,08161
Esinsel Motivasyon	1-5 yıl	146	3,4880	1,01978
	6-10 yıl	140	3,3643	1,09420
	11-15 yıl	149	3,5906	,94315
	16 yıl +	77	3,4545	1,01528
Entelektüel Teşvik	1-5 yıl	146	3,3647	1,044557
	6-10 yıl	140	3,2339	1,12892
	11-15 yıl	149	3,4732	1,03206
	16 yıl +	77	3,3409	1,11059
Bireysel İlgi	1-5 yıl	146	3,4418	1,102765
	6-10 yıl	140	3,4036	1,08935
	11-15 yıl	149	3,5990	1,01834
	16 yıl +	77	3,5260	1,09843
Yüksek Performans Beklentisi	1-5 yıl	146	3,3288	,83321
	6-10 yıl	140	3,1500	1,04597
	11-15 yıl	149	3,1409	,89138
	16 yıl +	77	3,1169	,95171
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1-5 yıl	146	3,4589	1,08637
	6-10 yıl	140	3,3804	1,09711
	11-15 yıl	149	3,6023	1,00506
	16 yıl +	77	3,3961	1,12123
Uygun Model Olma	1-5 yıl	146	3,5160	1,07858
	6-10 yıl	140	3,3476	1,15600
	11-15 yıl	149	3,5928	1,04396
	16 yıl +	77	3,4416	1,08612
Kişisel Risk	1-5 yıl	146	3,0360	1,13601
	6-10 yıl	140	2,8179	1,17293
	11-15 yıl	149	3,0789	1,08081
	16 yıl +	77	2,9903	1,08704
Çevreye Duyarlılık	1-5 yıl	146	3,4765	,97141
	6-10 yıl	140	3,2347	1,09979
	11-15 yıl	149	3,4947	,95681
	16 yıl +	77	3,3840	,107787



Tablo 4.15. Çalışma süresi için Varyans analizi tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkenlik Kaynağı	K.T.	s.d.	K.O.	F	P
Karizma	Gruplar Arası	5,325	3	1,775	1,687	1,169
	Gruplar İçi	534,620	508	1,052		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel İsteklendirme	Gruplar Arası	3,756	3	1,252	1,206	,307
	Gruplar İçi	527,206	508	1,038		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	4,159	3	1,386	1,200	,309
	Grup İçi	587,048	508	1,156		
	Toplam	591,207	511			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	3,255	3	1,085	,979	,403
	Grup İçi	563,254	508	1,109		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar Arası	3,800	3	1,267	1,465	,233
	Grup İçi	439,169	508	,865		
	Toplam	442,969	511			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Gruplar Arası	4,173	3	1,391	1,211	,305
	Grup İçi	583,482	508	1,449		
	Toplam	587,655	511			
Uygun Model Olma	Gruplar Arası	4,653	3	1,551	1,301	,273
	Grup İçi	605,387	508	1,192		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplar Arası	5,600	3	1,867	1,479	,219
	Grup İçi	641,045	508	1,262		
	Toplam	646,645	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar Arası	6,035	3	2,012	1,933	,123
	Grup İçi	528,740	508	1,041		
	Toplam	534,775	511			

Elde edilen bulgulara göre  $p > 0.05$  olduğundan birimde çalışma süresi ile boyutlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yani çalışma süresinin dönüştürücü liderliği algılamada ya da tanımlamada herhangi bir etkisi yoktur.

#### 4.9.1.6.6. Gelir İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.16. Gelir Değişkenine Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Gelir(YTL)	N	Ortalama	S.s
Karizma	0-1000	113	3,5730	,88966
	1000-1500	241	3,4746	1,04105
	1500-2000	61	3,0984	1,11316
	2000-2500	39	3,6090	,95162
	2500'den fazla	58	3,6789	1,10524
Esinsel Motivasyon	0-100	113	3,5774	,93367
	1000-1500	241	3,4699	1,04377
	1500-2000	61	3,0943	1,08988
	2000-2500	39	3,6795	,84866
	2500'den fazla	58	3,5948	1,03219
Entelektüel Teşvik	0-1000	113	3,3385	1,00441
	1000-1500	241	3,3755	1,08039
	1500-2000	61	3,0123	1,16942
	2000-2500	39	3,6026	1,01424
	2500'den fazla	58	3,5129	1,07445
Bireysel İlgi	0-1000	113	3,5774	,90144
	1000-1500	241	3,4803	1,07644
	1500-2000	61	3,1230	1,14348
	2000-2500	39	3,5641	,94889
	2500'den fazla	58	3,6940	1,13172
Yüksek Performans Beklentisi	0-1000	113	3,2183	,87488
	1000-1500	241	3,2573	,94928
	1500-2000	61	2,9617	1,01123
	2000-2500	39	3,1368	,80102
	2500'den fazla	58	3,1609	,94331
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	0-1000	113	3,5022	1,01248
	1000-1500	241	3,4741	1,07292
	1500-2000	61	3,1475	1,16313
	2000-2500	39	3,6154	,92809
	2500'den fazla	58	3,6293	1,13868
Uygun Model Olma	0-1000	113	3,5870	1,04300
	1000-1500	241	3,4647	1,08559
	1500-2000	61	3,1148	1,20935
	2000-2500	39	3,6239	,96784
	2500'den fazla	58	3,6322	1,11115
Kişisel Risk	0-1000	113	2,9978	1,11228
	1000-1500	241	2,9896	1,14605
	1500-2000	61	2,6393	1,15967
	2000-2500	39	3,1923	,97411
	2500'den fazla	58	3,1379	1,074419
Çevreye Duyarlılık	0-1000	113	3,5044	,95395
	1000-1500	241	3,3995	1,03818
	1500-2000	61	3,0304	1,087707
	2000-2500	39	3,4799	,86244
	2500'den fazla	58	3,5493	1,05888

Tablo 4.17. Gelir Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkenlik Kaynağı	K.T	s.d	K.O	F	P
Karizma	Gruplar Arası	12,800	4	3,200	3,078	,016
	Grup İçi	527,145	507	1,040		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel Motivasyon	Gruplar Arası	12,490	4	3,122	3,053	,025
	Grup İçi	518,472	507	1,023		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	11,131	4	2,783	2,432	,047
	Grup İçi	580,076	507	1,144		
	Toplam	591,207	511			
Bireysel İlgı	Gruplar Arası	11,732	4	2,933	2,680	,059
	Grup İçi	554,777	507	1,094		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar Arası	4,513	4	1,128	1,305	,267
	Grup İçi	438,456	507	,865		
	Toplam	442,969	511			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Gruplar Arası	8,760	4	2,190	1,918	,106
	Grup İçi	578,895	507	1,142		
	Toplam	587,655	511			
Uygun Model Olma	Gruplar Arası	11,639	4	2,910	2,465	,044
	Grup İçi	598,401	507	1,180		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplar Arası	10,340	4	2,585	2,060	,085
	Grup İçi	636,306	507	1,255		
	Toplam	646,646	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar Arası	11,102	4	2,776	2,687	,031
	Grup İçi	523,673	507	1,033		
	Toplam	534,775	511			

Tablo 4.17'deki gelir değişkeni ile boyutlar arasındaki ilişki incelendiğinde; karizma boyutu ( $p < 0.05$ ), esinsel motivasyon boyutu ( $p < 0.05$ ), entelektüel teşvik boyutu ( $p < 0.05$ ), bireysel ilgi boyutu ( $p < 0.05$ ), uygun model olma boyutu ( $p < 0.05$ ), ve çevreye duyarlılık boyutu ( $p < 0.05$ ), ile gelir arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Yüksek performans beklentisi boyutu, grup amaçlarının kabulünün sağlama boyutu ve kişisel risk boyutu ile gelir arasındaki fark  $p > 0.05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamsızdır.

Bu bulguya göre  $p < 0.05$  olan boyutlar açısından gelir değişkeni dönüştürücü liderliği algılamada ve tanımlamada etkilidir. Buna karşılık  $p > 0.05$  olan boyutlar açısından gelir değişkeninin dönüştürücü liderliği algılamada ve tanımlamada bir etkisi yoktur.

Gelir değişkeni açısından elde edilen bulgular boyut bazında değerlendirildiğinde Şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Karizma boyutu ile gelir değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.016$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Duncan testi farklılığın geliri 1 olanlardan kaynaklandığını göstermektedir. Bu bulguya göre geliri 1 olanların boyut ortalaması diğerlerine göre daha dūřüktür. Bu da bu boyut açısından geliri 1 olanların yöneticilere daha dūřük puan verdiklerini göstermektedir.

Esinsel motivasyon boyutu ile gelir değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.025$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçlarına göre geliri 1 ile 3 olanlar arasında ve geliri 3 ile 4 olanlar arasındaki ortalama farkından kaynaklanmaktadır. Buna göre geliri 3 olanlar diğerlerine göre yöneticilere daha dūřük puan vermiştir. Gelir 4 ve 5 olanlar ise yöneticilere daha yüksek puan vermiştir.

Entelektüel teşvik boyutu ile gelir değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.047$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Duncan testi farklılığın geliri 3 olanlardan kaynağını göstermektedir. Buna göre geliri 3 olanlar en dūřük boyut ortalamasına sahipken, geliri 4 ve 5 en yüksek boyut ortalamasına sahiptir. Bu da geliri 4 ve 5 olanların bu boyut açısından yöneticilere daha yüksek puan verdiklerini göstermektedir.

Bireysel ilgi boyutu ile gelir değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.059$ ) istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Uygun model olma boyutu ile gelir değişkeni arasındaki farklılık ( $p=0.044$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Duncan testine göre farklılık geliri 3 olanlardan kaynaklanmaktadır. Geliri 3 olanlar en dūřük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da geliri 3 olanların yöneticilere daha dūřük puan verdiklerini ortaya koymaktadır.

Çevreye duyarlılık boyutu ile gelir değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasında farklılık ( $p=0.031$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Duncan testi sonuçları farklılığın geliri 3 olanlardan kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre geliri 3 olanlar en dūřük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da geliri 3 olanların yöneticilere daha dūřük puan verdiklerini ortaya koymaktadır.

#### 4.9.1.6.7. Birim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.18. Birime Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Birim	N	Ortalama	S.s
Karizma	Fakülte	241	3,2661	1,05774
	Enstitü	64	3,5547	1,11401
	Yük. O.	70	3,4982	,99398
	MYO	113	3,7688	,89368
	Rektörlük	24	4,1198	,46549
	Toplam	512	3,4849	1,02793
Esinsel Motivasyon	Fakülte	241	3,3039	1,07539
	Enstitü	64	3,4012	1,13945
	Yük. O.	70	3,4750	,98370
	MYO	113	3,7898	,81802
	Rektörlük	24	3,9688	,49074
	Toplam	512	3,4790	1,01934
Entelektüel Teşvik	Fakülte	241	3,1836	1,13319
	Enstitü	64	3,3008	1,21676
	Yük. O.	70	3,4000	,99764
	MYO	113	3,5951	,90591
	Rektörlük	24	3,4000	,47777
	Toplam	512	3,3569	1,07562
Bireysel İlgî	Fakülte	241	3,2624	1,11002
	Enstitü	64	3,5742	1,18244
	Yük. O.	70	3,5179	1,02445
	MYO	113	3,7920	,78979
	Rektörlük	24	4,0417	,65387
	Toplam	512	3,4897	1,05291
Yüksek Performans Beklentisi	Fakülte	241	3,1494	,95926
	Enstitü	64	3,1094	1,10163
	Yük. O.	70	3,1143	,80635
	MYO	113	3,3097	,86570
	Rektörlük	24	3,5417	,69374
	Toplam	512	3,1934	,93106
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Fakülte	241	3,3122	1,11653
	Enstitü	64	3,4609	1,21516
	Yük. O.	70	3,4286	1,07098
	MYO	113	3,7279	,89615
	Rektörlük	24	3,9792	,53118
	Toplam	512	3,4697	1,07239
Uygun Model Olma	Fakülte	241	3,2379	1,14286
	Enstitü	64	3,6667	1,18485
	Yük. O.	70	3,4667	1,01898
	MYO	113	3,7640	,91470
	Rektörlük	24	4,1389	,54655
	Toplam	512	3,4811	1,09262
Kişisel Risk	Fakülte	241	2,8361	1,11715
	Enstitü	64	3,0391	1,27181
	Yük. O.	70	2,8250	1,03852
	MYO	113	3,2235	1,0426
	Rektörlük	24	3,6146	,83073
	Toplam	512	2,9819	1,10292
Çevreye Duyarlılık	Fakülte	241	3,2045	1,08166
	Enstitü	64	3,5112	1,10034
	Yük. O.	70	3,3857	,94865
	MYO	113	3,6625	,86076
	Rektörlük	24	3,9107	,61020
	Toplam	512	3,4018	1,02300

Tablo 4.19. Birim Değişkeni İçin Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

Boyutlar	Değişkenlik Kaynağı	K.T	S.D	K.O	F	P
Karizma	Gruplar arası	30,646	4	7,661	7,627	,000
	Grup İçi	509,299	507	1,005		
	Toplam	539,945	511			
Esinsel Motivasyon	Gruplar Arası	24,364	4	6,091	6,069	,000
	Grup İçi	506,598	507	,999		
	Toplam	530,962	511			
Entelektüel Teşvik	Gruplar Arası	23,908	4	5,977	5,342	,000
	Grup İçi	567,300	507	1,119		
	Toplam	591,208	511			
Bireysel İlgi	Gruplar Arası	30,600	4	7,650	7,237	,000
	Grup İçi	535,909	507	1,057		
	Toplam	566,509	511			
Yüksek Performans Beklentisi	Gruplar Arası	5,797	4	1,449	1,681	,153
	Grup İçi	437,171	507	,862		
	Toplam	442,968	511			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Gruplar Arası	19,860	4	4,965	4,433	,002
	Grup İçi	567,796	507	1120		
	Toplam	587,656	511			
Uygun Model Olma	Gruplar Arası	35,902	4	8,975	7,926	,000
	Grup İçi	574,138	507	1,132		
	Toplam	610,040	511			
Kişisel Risk	Gruplar Arası	23,256	4	5,814	4,728	,001
	Grup İçi	623,390	507	1,230		
	Toplam	646,646	511			
Çevreye Duyarlılık	Gruplar Arası	24,058	4	6,014	5,971	,000
	Grup İçi	510,718	507	1,007		
	Toplam	534,776	511			

Elde edilen bulgulara göre: Karizma boyutu ile birim değişkeni arasında  $p < 0.05$  ( $p = 0.000$ ) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Farklılığın kaynağını tespit üzere yapılan Dunnett T3 testi farklılığın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz anlamda ise fakülte birimlerinden, kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi diğer birimlere göre en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimleri en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da karizma boyutuna ilişkin davranışlar konusunda üniversite yöneticisinin daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu da meslek yüksek okulu yöneticileri izlemektedir. Bu boyut açısından en başarısız yöneticiler ise fakülte yöneticileridir.

Esinsel motivasyon boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p = 0.00$ ) istatistiksel olarak anlamdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük ile meslek yüksek okulu birimlerinden, olumsuz anlamda ise fakülte birimlerinden kaynaklandığını

göstermektedir. Buna göre rektörlük ve MYO birimleri en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimleri en düşük boyut ortalamasına sahiptir.

Entelektüel teşvik boyut ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz anlamda ise fakülte birimlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimleri en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da üniversite yöneticisinin entelektüel teşvik sağlamada daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyut açısından en başarısız yöneticiler ise fakülte yöneticileridir.

Bireysel ilgi boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnette T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz anlamda ise fakülte birimlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimleri en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da üniversite yöneticisinin bireysel ilgi gösterme boyutuna ilişkin davranışlar konusunda daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bunu da MYO birim yöneticileri izlemektedir. Bu boyut açısından en başarısız yöneticiler ise fakülte yöneticileridir.

Yüksek performans beklentisi boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.153$ )  $p>0.05$  olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Boyut ortalamalarına bakıldığında dönüştürücü liderlik açısından büyük önem taşıyan yüksek performans beklentisi boyutuna fazla önem verilmediği anlaşılmaktadır. Grup amaçlarının kabulünü sağlama ve birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasında farklılık ( $p=0.002$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz anlamda ise fakülte birimlerinden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimleri en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da astların algısına göre, üniversite yöneticisinin grup amaçlarının kabulünü sağlamada daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyut açısından en başarısız yöneticiler yine fakülte yöneticileridir.

Uygun model olma boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz

anlamda ise fakülte biriminden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi en yüksek boyut ortalamasına sahiptir. Bunu da MYO birimi izlemektedir. En düşük boyut ortalamasına sahip olan birim ise fakültedir. Bu da astların algısına göre, rektörlük ve MYO yöneticilerinin, uygun model olma konusunda diğer birim yöneticilerine oranla daha başarılı olduklarını gösteriyor olabilir. Bu boyut açısından fakülte yöneticilerinin ise diğer birim yöneticilerine oranla daha az başarılı olduğu söylenebilir.

Kişisel risk boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasında farklılık ( $p=0.001$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük ve MYO birimlerinden, olumsuz anlamda ise yüksekokul biriminden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük ve MYO birimlerinin daha yüksek boyut ortalamalarına sahipken, yüksekokul birimi en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da astların algısına göre, rektörlük ve MYO yöneticilerinin, örgüt için kişisel riske girme konusunda diğer birim yöneticilerine oranla daha başarılı olduğunun göstergesi olabilir. Bu boyut açısından en başarısız yöneticilerin ise yüksekokul yöneticileri olduğu söylenebilir.

Çevreye duyarlılık boyutu ile birim değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, gruplar arasındaki farklılık ( $p=0.000$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Dunnett T3 testi sonuçları bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden, olumsuz anlamda ise fakülte biriminden kaynaklandığını göstermektedir. Buna göre rektörlük birimi en yüksek boyut ortalamasına sahipken, fakülte birimi en düşük boyut ortalamasına sahiptir. Bu da astların algısına göre, üniversite yöneticisinin, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin davranışlar konusunda diğer birim yöneticilerine oranla daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır. Bu boyut açısından en başarısız yöneticilerin ise yine fakülte yöneticilerin olduğu söylenebilir.

Varyans analizi sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, demografik değişkene bağlı olarak farklılıklar olmadığı söylenebilir. Bu sonuca ulaşmamızı sağlayan bulgular:

- Cinsiyet değişkeni açısından toplam dönüştürücü lider boyutları bağlamında gruplar arasında fark vardır. Bu da cinsiyetin dönüştürücü liderliği algılamada önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

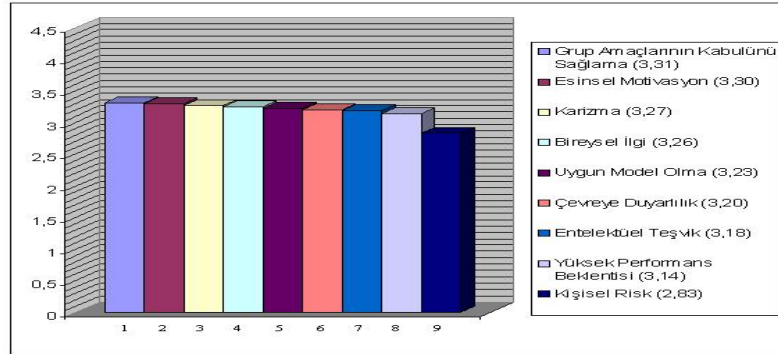


- Yaş değişkeni açısından toplam dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.
- Eğitim değişkeni açısından analiz sonuçları incelendiğinde dönüştürücü liderlik boyutları bağlamında gruplar arasında fark yoktur. Bu da eğitim dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.
- Unvan değişkeni açısından analiz sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderlik boyutları bağlamında gruplar arasında fark yoktur. Bu da unvanın dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.
- Çalışma süresi açısından analiz sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderlik boyutları bağlamında gruplar arasında fark yoktur. Bu da çalışma süresinin dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada bir etkisi olmadığını ortaya koymaktadır.
- Gelir değişkeni açısından analiz sonuçları incelendiğinde, dönüştürücü liderlik boyutları bağlamında gruplar arasında fark vardır. Bu da gelirin dönüştürücü liderliği algılamada ya da açıklamada etkili olduğunu ortaya koymaktadır.
- Birim bazında yüksek performans beklentisi boyutu dışındaki tüm boyutlar açısından anlamlı ortalama farkının olması ve bu farkın olumlu anlamda rektörlük biriminden kaynaklanması üniversite yöneticisinin diğer birim yöneticilerine kıyasla dönüştürücü lider özelliklerine sahip olma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

### **Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları Açısından Birimlerin Genel Görünümü**

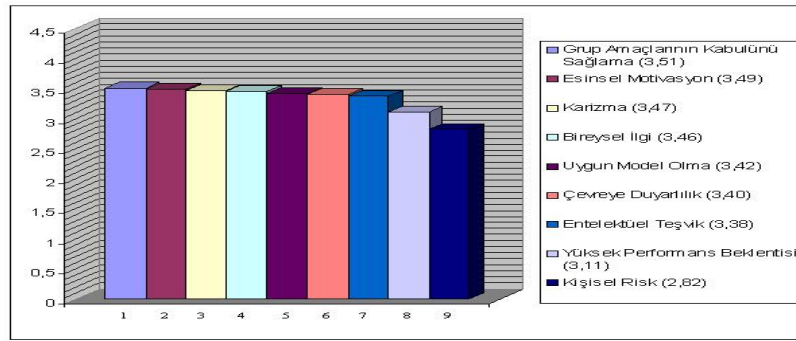
Fakülte biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4.1. Fakülte Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



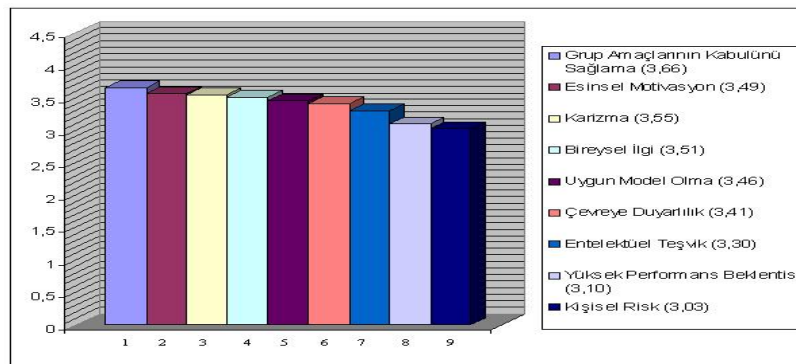
Yüksekokul biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4.2. Yüksekokul Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



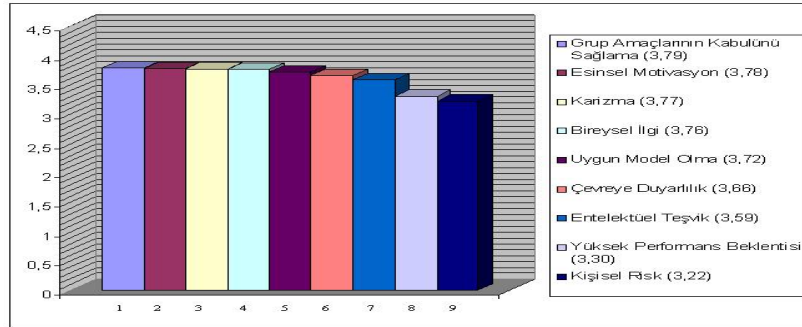
Enstitü biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4.3. Enstitü Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



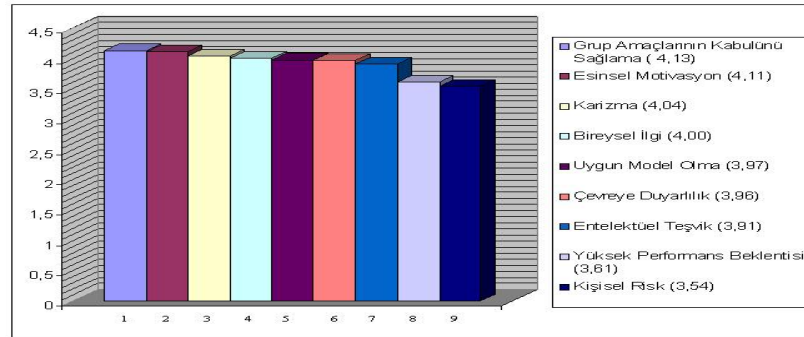
Meslek Yüksekokulu biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4.4. MYO Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



Rektörlük biriminde en yüksek boyut ortalamasından en düşük boyut ortalamasına göre dönüştürücü liderlik boyut ortalamaları şu şekilde sıralanmaktadır:

Şekil 4.5. Rektörlük Biriminde Dönüştürücü Liderlik Boyut Ortalamaları



Birim değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ortalaması en yüksek birim rektörlüktür. Yapılan varyans analizi birimler açısından ortalamalar arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Farklılığın kaynağı için yapılan Dunnett T3 testi farklılığın rektörlük ve MYO birimlerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu iki birimin ortalamaları diğer birimler ile anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu da bu iki birimdeki örgüt yöneticilerinin dönüştürücü lider özelliklerine daha fazla sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutuna ilişkin davranışlar konusunda en az başarılı birim ise fakültedir. Bunu da yüksekokul izlemektedir.

## **4.9.2.ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE YÖNELİK UYGULANAN ANKETİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **4.9.2.1.Örgüt Yöneticilerinin Demografik Özelliklerine İlişkin**

#### **Soruların Değerlendirilmesi**

Tablo 4.20’de de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan 26 tepe yöneticisinin %11.5’i (3 kişi) kadın, %88.5 ‘i (23 kişi) erkektir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %46.2 ‘si (12 kişi) 35–45 yaş grubu, %38.5’i (10 kişi) 45–55 yaş grubu, %15.4 ‘ü (4 kişi) 55 üstü yaş grubundadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %100 ‘ü doktora eğitimine sahiptir. Yöneticilerin %57.7 ‘si (15 kişi) profesör, %23.1 ‘i (6 kişi) doçent, %19.2 ‘si (5 kişi) yardımcı doçent unvanına sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak %53.8 ‘i (14 kişi) meslek yüksek okullarında, 19.2 ‘si (5 kişi ) fakültelerde %15,4 ‘ü (4 kişi) yüksekokullarda, %11.5’i (3 kişi) de enstitülerde görev yapmaktadır. Yöneticilerin %46.2’si(12 kişi) 1–5 yıl, %19.2’si (5 kişi) 6–10 yıl, %15.4’ü (4 kişi) 11–15 yıl ve %19.2’si (5 kişi) de 16 yıl üstü çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %38.5 ‘i (10 kişi) 2500 YTL’ den fazla, %26.9’u (7 kişi) 2000–2500 YTL, %19.2’si (5 kişi) 1000–1500 YTL, %15.4 ‘ü (4 kişi) 1500–2000 YTL gelire sahiptir.

Tablo 4.20. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Seçenekler	Frekans	Toplam	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	3	26	11,5
	Erkek	23		88,5
Yaş	25 aşağısı	0	26	0
	25-35	0		0
	35-45	12		46,2
	45-55	10		38,5
	55 üstü	4		15,4
Eğitim	Lisans	0	26	0
	Yüksek Lisans	0		0
	Doktora	26		100
Unvan	Profesör	15	26	57,7
	Doçent	6		23,1
	Yardımcı doçent	5		19,2
	Öğretim gör.	0		0
	Araştırma gör.	0		0
Birim	Fakülte	5	26	19,2
	Enstitü	3		11,5
	Yüksekokul	4		15,4
	Mes. Yüksek. O.	14		53,8
Çalışma Süresi	1-5 yıl	12	26	46,2
	6-10 yıl	5		19,2
	11-15 yıl	4		15,4
	16 yıl üstü	5		19,2
Gelir(YTL)	0-1000	0	26	0
	1000-1500	5		19,2
	1500-2000	4		15,4
	2000-2500	7		26,9
	2500 'den fazla	10		38,5

#### 4.9.2.2. Örgüt Yöneticilerinin Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Yorumlanması

Örgüt yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özellikleri açısından kendileri ile ilgili düşüncelerini belirlemek amacıyla uygulanan ankette her bir ifadeye verilen yanıtlar kapsamında maddelerin aritmetik ortalamaları (x), medyan, mod, standart sapma, frekans ve yüzdeleri hesaplanmıştır. Bu uygulamayla örgüt yöneticilerinin kendilerine göre ne ölçüde dönüştürücü lider özelliklerini taşıdıkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. İfadelere verilen yanıtların dağılımı Tablo 4.21’de verilmiştir.

Tablo 4.21. İfadelerin İstatistik Veri Özeti

NO	İFADE	ORT (x)	MED	MOD	S.S (G)	1		2		3		4		5	
						F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Davranışlarının astlarımda saygı uyandırdığı düşünüyorum.	4,23	4	4	,514	0	0	0	0	1	3,8	18	69,2	7	26,9
2	Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösterim.	4,62	5	5	,496	0	0	0	0	0	0	10	38,5	16	61,5
3	Astlarımdan çok şey beklerim.	3,62	4	4	,983	0	0	4	15,4	7	26,9	10	38,5	5	19,2
4	Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için sürekli bu uygulamaları yeniden gözden geçiririm.	4,38	4	4	,571	0	0	0	0	1	3,8	14	53,8	11	42,3
5	Örgütte çalışanların eksikliklerini gidermeye çaba sarf ederim.	4,54	5	5	,508	0	0	0	0	0	0	12	46,2	14	53,8
6	Astlarıma güçlü ve güvenilir olduğumu hissettirim.	4,15	4	4	,732	0	0	1	3,8	2	7,7	15	57,7	8	30,7
7	Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarımla yarışmaktan korkmüyorum.	3,92	4	4	,744	0	0	1	3,8	5	19,2	15	57,7	5	19,2
8	Kendim için en önemli olan değerleri ve inançları astlarımla paylaşıyorum.	4,42	5	5	,758	0	0	1	3,8	1	3,8	10	38,5	14	53,8
9	Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışırım.	4,31	4	4	,549	0	0	0	0	1	3,8	16	61,5	9	34,6
10	Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik ederim.	4,54	5	5	,647	0	0	0	0	2	7,7	8	30,8	16	61,5
11	Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark ederim.	4,31	4	4	,549	0	0	0	0	1	3,8	16	61,5	9	34,6
12	Gelecek hakkında iyimserimdir.	4,00	5	4	,748	0	0	1	3,8	4	15,4	15	57,7	6	23,1
13	Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel risk yüksek olan faaliyetlerde bulunurum.	3,73	4	5	1,185	0	0	6	23,1	4	15,4	7	26,9	9	34,6
14	Astlarımla benimle çalışmaktan gurur duyduklarımı düşünürüm.	3,81	4	4	,694	0	0	2	7,7	3	11,5	19	73,1	2	7,7
15	Ulaşmaları gereken amaçlar hakkında astlarımla şevkle ve heyecanla konuşurum.	4,27	4	4	,778	0	0	1	3,8	2	7,7	12	46,2	11	42,3
16	Sadece en iyi performansta ısrar ederim.	3,77	4	4	,863	0	0	3	11,5	4	15,4	15	57,7	4	15,4
17	Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım.	4,42	4	4	,504	0	0	0	0	0	0	15	57,7	11	42,3
18	Astlarımla takip edeceğim iyi bir model olduğumu düşünürüm.	4,00	4	4	,748	0	0	1	3,8	4	15,4	15	57,7	6	23,1

Tablo 4.21. İfadelerin İstatistik Veri Özeti Devamı

NO	İFADE	OR T (x)	M E D	M O D	S.S (G)	1		2		3		4		5	
						F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
19	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırım	4,42	4	5	,703	0	0	1	3,8	0	0	12	46,2	13	50
20	Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçebilirim.	4,15	4	4	,732	0	0	1	3,8	2	7,7	15	57,7	8	30,8
21	Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakarlıklarda bulunabilirim	4,27	4	4	,604	0	0	0	0	2	7,7	15	57,7	9	34,6
22	Astlarıma grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranırım.	4,15	4	4	,834	0	0	1	3,8	4	15,4	11	42,3	10	38,5
23	Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark ederim.	4,35	4	4	,629	0	0	0	0	1	7,7	13	50	11	42,3
24	Benim için ikinci en iyiye yer yoktur.	2,46	2	2	1,029	4	15,4	11	42,3	7	26,9	3	11,5	1	3,8
25	Kararlarımın vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururum	4,50	4	4	,510	0	0	0	0	0	0	13	50	13	50
26	Yol gösterirken örnekler kullanırım	4,15	4	4	,967	1	3,8	1	3,8	1	3,8	13	50	10	38,5
27	Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlarım	4,18	4	4	,491	0	0	0	0	1	3,8	19	73,1	6	23,1
28	Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alabilirim	3,85	4	4	,834	0	0	3	11,5	2	7,7	17	65,4	4	15,4
29	Astlarımin her birine, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşırım	4,46	5	5	,706	0	0	0	0	3	11,5	8	30,8	15	57,7
30	Kendi amaçlarıma ulaşmamı güçleştiren yada engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark ederim	4,19	4	4	,634	0	0	0	0	3	11,5	5	57,7	8	30,8
31	Astlarımin sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım	4,23	4	4	,587	0	0	0	0	2	7,7	16	61,5	8	30,8
32	Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirmeye çalışırım	4,42	5	5	,703	0	0	0	0	3	11,5	9	34,6	14	53,8
33	Güçlü yönlerini geliştirmeleri doğrultusunda astlarımla yönlendirmeye çalışırım	4,27	4	4	,604	0	0	0	0	2	7,7	15	57,7	9	34,6
34	Örgütün iyiliği için sık sık kendimden bazı şeyler feda etmek durumunda kalabilirim	4,12	4	4	,711	0	0	1	3,8	2	7,7	16	61,5	7	26,9
35	Astlarıma işlerini nasıl yapacaklarını değişik yönlerden bakmalarını öneririm.	4,23	4	4	,514	0	0	0	0	1	3,8	18	69,2	7	26,9
36	Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark ederim	4,23	4	4	,652	0	0	0	0	3	11,5	14	53,8	9	34,6
37	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım	4,54	5	5	,508	0	0	0	0	0	0	12	46,2	14	53,8
38	Amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı astlarıma belli ederim	4,46	5	5	,647	0	0	0	0	2	7,7	10	38,5	14	53,8
39	Girişimciyimdir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmamaya çalışırım	4,42	5	5	,703	0	0	0	0	3	11,5	9	34,6	14	53,8
40	Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilirim	4,42	4	4	,504	0	0	0	0	0	0	15	57,7	11	42,3
41	Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik ederim.	4,35	4	4	,629	0	0	0	0	2	7,7	13	50	11	42,3

- **Karizma Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi**

Tablo 4.21’de izlenebileceği gibi ”Davranışlarımın astlarımda saygı uyandırdığını düşünüyorum” ifadesinin ortalaması (x) 4.23’tür. Bu ifadeye yaklaşık olarak yöneticilerin tamamı (%96.1) olumlu yanıt vermiştir. Bu bulguya göre örgüt yöneticileri, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda çok başarılı olduklarını düşünmektedirler.

“Astlarıma güçlü ve güvenilir olduğumu hissettiririm“ ifadesinin ortalaması (x) 4.15’tir. İfadeye yöneticilerin %88.4’ü olumlu yanıt verirken %3.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticileri karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Gelecekle ilgili düşerimle astlarımı peşimden sürüklerim” ifadesinin ortalaması (x)3.92’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %76.9’u olumlu yanıt verirken %3.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %19.2’dir. Tüm bu değerler örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda da kendilerini oldukça başarılı gördüklerini ortaya koyduğu söylenebilir.

“Kendim için en önemli olan değerleri ve inançları astlarımla paylaşıyorum” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu bulguya göre örgüt yöneticileri kendilerini, karizma boyutuna ilişkin bu davranışta da yüksek düzeyde başarılı olarak algıladıkları söylenebilir.

“Astlarımla benimle çalışmaktan gurur duyduklarını düşünürüm” ifadesinin ortalaması (x) 3.81 ‘dir. Bu ifadeye yöneticilerin %80.8’i olumlu yanıt verirken, %7.7’si olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise 11.5’tir. Tüm bu değerler örgüt yöneticilerinin, karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini çok başarılı olarak algıladıklarını ortaya koyduğu söylenebilir.

“Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %100’ü olumlu yanıt vermiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, örgüt yöneticileri karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.



“Kararlarımın vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururum” ifadesinin ortalaması (x) 4.50’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %100’ü olumlu yanıt vermiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, örgüt yöneticileri karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım” ifadesinin ortalaması (x) 4.54’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %100 olumlu yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticileri karizma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

### • Esinsel Motivasyon Boyutuna İlişkin Davranışların

#### Değerlendirilmesi

“Gelecek hakkında iyimserimdir” ifadesinin ortalaması (x) 4.00’dır. Bu ifadeye yöneticilerin %80.8’i olumlu yanıt verirken, %3.8 ‘i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin ortalaması ise %15,4’tür. Tüm bu değerler, örgüt yöneticilerinin esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Ulaşmaları gereken amaçlar hakkında astlarımla şevkle ve heyecanla konuşurum” ifadesinin ortalaması (x) 4.27’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.5’i olumlu yanıt verirken %3.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Güçlü yönlerini geliştirmeleri doğrultusunda astlarımı yönlendirmeye çalışırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.27’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %92,3’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı astlarıma belli ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.46’dır. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin esinsel motivasyon boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

- **Entelektüel Teşvik Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi**

“Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, sürekli bu uygulamaları yeniden gözden geçiririm” ifadesinin ortalaması (x) 4,38’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %96,1’ i olumlu yanıt vermiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, örgüt yöneticilerinin entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.31’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %96.1’i olumlu yanıt vermiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Astlarımın sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım” ifadesinin ortalaması (x) 4.23’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt verirken %7.7’si kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Astlarıma işlerini nasıl yapacaklarına değişik yönlerden bakmalarını önerim” ifadesinin ortalaması (x) 4.23’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %96.1’i olumlu yanıt vermiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, örgüt yöneticileri entelektüel teşvik boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

- **Bireysel İlgî Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi**

“Örgütte çalışanların eksikliklerini bilirim” ifadesinin ortalaması (x) 4.54’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %100’ü olumlu yanıt vermiştir. Ortaya çıkan bu sonuca göre, örgüt yöneticileri bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Astlarıma grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.15’tir. Bu ifadeye yöneticilerin %80.8’i olumlu yanıt verirken %3.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %15.4’tür. Tüm bu değerler, örgüt yöneticilerinin bireysel ilgi

boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Astlarımın her birine, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.46’dır. Bu ifadeye yöneticilerin %88.5’i olumlu yanıt verirken, %11.5’i kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilirim” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %100’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin bireysel ilgi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini çok başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

- **Yüksek Performans Beklentisi Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi**

“Astlarımdan çok şey beklerim “ ifadesinin ortalaması (x) 3.62’dir. İfadeye yöneticilerin %57.7 olumlu yanıt verirken, %15.4 ‘ü olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerin %26.9 ‘u ise kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu da, örgüt yöneticilerinin yüksek performans beklentisine ilişkin bu davranış konusunda kendilerini diğer davranışlara göre daha az başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır. Buna göre, örgüt yöneticilerinin yüksek performans beklentisine fazla önem vermedikleri söylenebilir.

“Sadece en iyi performansta ısrar ederim” ifadesinin ortalaması (x) 3.77’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %71.1’i olumlu yanıt verirken, %11.5’i olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerin %15.4’ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticileri yüksek performans boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Benim için ikinci en iyiye yer yoktur” ifadesi anketimizdeki ortalaması en düşük ifadedir (x=2.46). Bu ifadeye yöneticilerin %15.3’ü olumlu yanıt verirken, %57.7’si olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerin %26.9’u kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticileri yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini başarısız gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca

bu ifade yüksek başarı beklentisi boyutuna ilişkin “sadece en iyi performansta ısrar ederim” ifadesindeki sonuçla da çelişmektedir.

- **Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama Boyutuna İlişkin**

- **Davranışların Değerlendirilmesi**

“Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.54’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt verirken, %7.7’si kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlarım” ifadesinin ortalaması (x) 4.18’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %96.2’si olumsuz yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirmeye çalışırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.4’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin grup çalışmasının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.35 ‘tir tir bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu sonuç, örgüt yöneticilerinin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

- **Uygun Model Olma Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi**

“Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösteririm” ifadesinin ortalaması (x) 4.62’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %100’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu bulguya göre, örgüt yöneticilerinin uygun model olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Astlarımın takip edeceği iyi bir model olduğumu düşünürüm” ifadesinin ortalaması (x) 4.00 ‘dür. Bu ifadeye yöneticilerin %80.8’i olumlu, %3.8’i olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerin %15.4’ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin uygun model olma boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Yol gösterirken örnekler kullanırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.15’tir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.5 ‘i olumlu yanıt verirken, %7.6’sı olumsuz yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin 2 ve 8 nolu ifadelere paralel bir şekilde, kendilerini astları için uygun model olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

- **Kişisel Risk Boyutuna İlişkin Davranışların Değerlendirilmesi.**

“Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski yüksek faaliyetlerde bulunurum” ifadesinin ortalaması (x) 3.73’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %61.5’i olumlu, %23.1’i olumsuz yanıt vermiştir. Yöneticilerin %15.4 ‘ü ise kararsız olduğunu ifade etmiştir. Ortalaması en düşük ikinci ifade olmakla birlikte elde edilen bulguya göre, örgüt yöneticileri kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördükleri anlaşılmaktadır.

“Örgüt amaçlarına ulaşmak için büyük fedakârlıklarda bulunabilirim” ifadesinin ortalaması (x) 4.27’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt verirken, %7.7’si kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alabilirim” ifadesinin ortalaması (x) 3.85’tir. Bu ifadeye yöneticilerin %80.8 olumlu, %11.5’i olumsuz yanıt

vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini oldukça başarılı gördüklerini koymaktadır.

“ Örgütün iyiliği için sık sık kendimden bazı şeyler feda etmek durumunda kalabilirim” ifadesinin ortalaması (x) 4,12’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.4’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin kişisel risk boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

### • Çevreye Duyarlılık Boyutuna İlişkin Davranışların

#### Değerlendirilmesi

“Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.31’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %96.1’i olumlu yanıt verirken, %3.8’i kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.35’tir. Bu ifadeye yöneticilerin %92.3’ü olumlu yanıt verirken, %7.7’si kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda yüksek düzeyde başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

“Kendi amaçlarıma ulaşmamı güçleştiren yada engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.19’dur. Bu ifadeye yöneticilerin %88.5’i olumlu yanıt verirken, %11.5’i kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu da örgüt liderlerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda yüksek düzeyde başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

“Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark ederim” ifadesinin ortalaması (x) 4.23’tür. Bu ifadeye yöneticilerin %88.4’ü olumlu yanıt vermiştir. Bu da örgüt liderlerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda yüksek düzeyde başarılı olduklarını ortaya koymaktadır.

“Girişimciyimdir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmamaya çalışırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.4’ü olumlu

yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçebilirim” ifadesinin ortalaması (x) 4.15’tir. Bu ifadeye yöneticilerin %88.5’i olumlu yanıt verirken %3.8 ‘i olumsuz yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

“Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırım” ifadesinin ortalaması (x) 4.42’dir. Bu ifadeye yöneticilerin %96.2’si olumlu yanıt verirken, %3.82’si olumsuz yanıt vermiştir. Bu da örgüt yöneticilerinin çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin bu davranış konusunda kendilerini yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

Anket uygulaması bir bütün olarak ele alındığında ankete katılan 26 yöneticinin 41 ifadeye verdikleri toplam 1066 yanıtın % 88’i olumlu iken, % 4’ü olumsuzdur. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise % 8’dir.

Tüm bu bulgular göre, örgüt yöneticilerinin kendilerini yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

#### 4.9.2.3. Anketin Boyut Ortalamaları Açısından Değerlendirilmesi

Tüm boyutlara ilişkin genel ortalama değerler Tablo 4.34’de özetlenmiştir.

Tablo 4.22. Boyutların Ortalamaları ve Standart Sapmaları

BOYUTLAR	N	ORT (x)	MED	MOD	S.S.
Karizma	26	4,2500	4	4	,38243
Esinsel Motivasyon	26	4,2500	4	4	,53852
Entelektüel Teşvik	26	4,2885	4	4	,42245
Bireysel İlgi	26	4,3942	4	4	,45920
Yüksek Performans	26	3,2821	3	3	,67785
Grup Amaçları	26	4,3750	4	4	,50621
Uygun Model Olma	26	4,2564	4	4	,52753
Kişisel Risk	26	3,9904	4	4	,63040
Çevreye Duyarlılık	26	4,2967	4	4	,45342

Tablo 4.22’de izlenebileceği gibi boyut ortalamaları değerlendirildiğinde bir boyut dışındaki tüm boyutlara ilişkin ortalamalar yüksek düzeydedir. Elde edilen sonuçlara göre ortalaması en yüksek boyut bireysel ilgi boyutudur. Bunu da grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu izlemektedir. Yüksek performans beklentisi ortalaması en düşük boyuttur. Bunu da kişisel risk boyutu izlemektedir.

Tüm bu bulgular, kendileri ile ilgili yaptıkları değerlendirmelere göre, örgüt yöneticilerinin kendilerini yüksek düzeyde dönüştürücü lider özelliklerine sahip yöneticiler olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

#### 4.9.2.4. Boyutlar ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Dönüştürücü liderlik boyutları ile astların demografik özellikleri arasındaki ilişkiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

##### 4.9.2.4.1. Cinsiyet İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.23. Cinsiyete göre betimleyici istatistikler

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma
Karizma	Kadın	3	4,6250	,25000
	Erkek	23	4,2011	,37260
Esinsel Motivasyon	Kadın	3	4,5833	,38188
	Erkek	23	4,2065	,54696
Entelektüel Teşvik	Kadın	3	4,5000	,43301
	Erkek	23	4,2609	,42291
Bireysel İlgi	Kadın	3	4,5833	,52042
	Erkek	23	4,3696	,45770
Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	3	3,5556	,50918
	Erkek	23	3,2464	,69789
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	3	4,6667	,57735
	Erkek	23	4,3370	,49777
Uygun Model Olma	Kadın	3	4,5556	,19245
	Erkek	23	4,2174	,54688
Kişisel Risk	Kadın	3	4,5000	,43301
	Erkek	23	3,9239	,62810
Çevreye Duyarlılık	Kadın	3	4,7619	,08248
	Erkek	23	4,2360	,44682



Tablo 4.24. Cinsiyete Göre Mann-Whitney U Testi Tablosu

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra ortalaması	Sıralar toplamı	U	P
Karizma	Kadın	3	20,83	62,50	12,500	,075
	Erkek	23	12,54	12,54		
Esinsel Motivasyon	Kadın	3	18,00	54,00	21,000	,269
	Erkek	23	12,91	297,00		
Entelektüel Teşvik	Kadın	3	17,50	52,50	22,500	,318
	Erkek	23	12,98	298,50		
Bireysel İlgi	Kadın	3	16,50	49,50	25,500	,464
	Erkek	23	13,11	301,50		
Yüksek Performans Beklentisi	Kadın	3	17,00	51,00	24,000	,391
	Erkek	23	13,04	300,00		
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	Kadın	3	17,83	53,50	21,500	,284
	Erkek	23	12,93	297,50		
Uygun Model Olma	Kadın	3	18,17	54,50	20,500	,253
	Erkek	23	12,89	296,50		
Kişisel Risk	Kadın	3	19,50	58,50	16,500	,143
	Erkek	23	12,72	292,50		
Çevreye Duyarlılık	Kadın	3	21,33	64,00	11,000	,057
	Erkek	23	12,48	287,00		

Elde edilen Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre  $p < 0.05$  olduğundan cinsiyet ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Yani cinsiyetin dönüştürücü liderlik davranışına bir etkisi yoktur.

#### 4.9.2.4.2. Yaş İle Boyutlar Arasındaki İlişkin İncelenmesi

Tablo 4.25. Yaşa Göre Betimleyici İstatistikler

<b>BOYUT</b>	<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.S</b>
Karizma	35-45	12	4,1875	,30386
	45-55	10	4,4250	,42573
	55-üstü	4	4,0000	,36799
Esinsel Motivasyon	35-45	12	4,0625	,53433
	45-55	10	4,5500	,30732
	55-üstü	4	4,0625	,77392
Entelektüel Teşvik	35-45	12	4,1875	,30386
	45-55	10	4,4000	,50277
	55-üstü	4	4,3125	,55434
Bireysel İlgi	35-45	12	4,4167	,49237
	45-55	10	4,4250	,42573
	55-üstü	4	4,2500	,54006
Yüksek Performans	35-45	12	3,4167	,51493
	45-55	10	3,4000	,76659
	55-üstü	4	2,5833	,56928
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	35-45	12	4,1667	,50377
	45-55	10	4,7000	,38730
	55-üstü	4	4,1875	,42696
Uygun Model Olma	35-45	12	4,2222	,53811
	45-55	10	4,4667	,39126
	55-üstü	4	3,8333	,63828
Kişisel Risk	35-45	12	3,8750	,67840
	45-55	10	4,0500	,63246
	55-üstü	4	4,1875	,55434
Çevreye Duyarlılık	35-45	12	4,2857	,52753
	45-55	10	4,4143	,40658
	55-üstü	4	4,0357	,24398

Tablo 4.26. Yaşa Göre Kruskal-Wallis Test Tablosu

BOYUTLAR	YAŞ	N	Sıra Ortalaması	SD	Kİ-KARE	P
Karizma	35-45	12	12,21	2	4,266	,118
	45-55	10	17,05			
	55-üstü	4	8,50			
Esinsel Motivasyon	35-45	12	10,25	2	6,029	,049
	45-55	10	18,00			
	55-üstü	4	12,00			
Entelektüel Teşvik	35-45	12	11,83	2	1,388	,499
	45-55	10	15,55			
	55 üstü	4	13,38			
Bireysel İlgi	35-45	12	14,25	2	,607	,738
	45-55	10	13,65			
	55 üstü	4	10,88			
Yüksek Performans	35-45	12	15,38	2	4,825	,090
	45-55	10	14,25			
	55 üstü	4	6,00			
Grup Amaçların Kabulünü Sağlama	35-45	12	10,58	2	7,517	,023
	45-55	10	18,55			
	55 üstü	4	9,63			
Uygun Model Olma	35-45	12	12,79	2	3,319	,190
	45-55	10	16,35			
	55 üstü	4	8,50			
Kişisel Risk	35-45	12	12,67	2	,542	,763
	45-55	10	13,55			
	55 üstü	4	15,88			
Çevreye Duyarlılık	35-45	12	13,79	2	2,001	,368
	45-55	10	15,05			
	55 üstü	4	8,75			

Elde edilen Kruskal-Wallis test sonuçlarına göre yaş ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Mann-Whitney testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Yaşa göre Mann-Whitney U Testi Tablosu

BOYUTLAR	Yaş	N	Sıra Ortalamaları	Sıralar Toplamı	U	P
Esinsel Motivasyon	35-45	12	8,46	101,50	23,500	,014
	45-55 üstü	10	15,15	151,50		
Yüksek Performans Beklentisi	35-45	12	11,92	143,00	55,000	,736
	45-55 üstü	10	11,00	110,00		
Grup Amaç Kab. Sağlama	35-45	12	8,42	101,00	23,000	,012
	45-55 üstü	10	15,20	152,00		
Esinsel Motivasyon	35-45	12	8,29	99,50	21,500	,755
	55 üstü	4	9,13	36,50		
Yüksek Performans Beklentisi	35-45	12	9,96	119,50	6,500	,032
	55 üstü	4	4,13	16,50		
Grup Amaç Kab. Sağlama	35-45	12	8,67	104,00	22,000	,801
	55 üstü	4	8,00	32,00		
Esinsel Motivasyon	45-55	10	8,35	83,50	11,500	,216
	55 üstü	4	5,38	21,50		
Yüksek Performans Beklentisi	45-55	10	8,75	87,50	7,500	,070
	55 üstü	4	4,38	17,50		
Grup Amaç Kab. Sağlama	45-55	10	8,85	88,50	6,500	0,48
	55 üstü	4	4,13	16,50		

Mann – Whitney testi ile yapılan ikili karşılaştırmalar incelendiğinde; 35-45 ile 45-55 yaş grupları arasında esinsel motivasyon (  $p=0.014$  ) ve grup amaçlarının istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 45-55 yaş grubundaki yöneticilerin 35-45 yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

35 – 45 ile 55 üstü yaş grupları arasında yüksek performans beklentisi boyutunda ( $p=0.032$ ) istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise, 35 – 45 yaş grubundaki yöneticilerin 55 üstü grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

45 – 55 ile 55 üstü yaş grupları arasında grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunda (  $p=0.048$  ) farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 45 – 55 yaş grubundaki yöneticilerin 55 üstü yaş grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde yaş unsuru esinsel motivasyon, yüksek performans beklentisi ve grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutları açısından dönüştürücü liderlik davranışlarında etkili iken, diğer boyutlar açısından etkili değildir.

#### 4.9.2.4.3. Görev Unvanı İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.28. Görev Unvanına Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Unvan	N	Ortalama	S.S.
Karizma	Profesör	15	4,1333	,41851
	Doçent	6	4,5000	,23717
	Yrd. Doç.	5	4,3000	,28777
Esinsel Motivasyon	Profesör	15	4,1000	,62536
	Doçent	6	4,6250	,20917
	Yrd. Doç.	5	4,2500	,30619
Entelektüel Teşvik	Profesör	15	4,2167	,46162
	Doçent	6	4,4583	,40052
	Yrd. Doç.	5	4,3000	,32596
Bireysel İlgil	Profesör	15	4,2333	,50415
	Doçent	6	4,7083	,18819
	Yrd. Doç.	5	4,5000	,35355
Yüksek Performans Beklentisi	Profesör	15	3,0667	,47476
	Doçent	6	4,0000	,51640
	Yrd. Doç.	5	3,0667	,86281
Grup Amaçlarına Katkı Sağlama	Profesör	15	4,3500	,61091
	Doçent	6	4,6250	,30619
	Yrd. Doç.	5	4,1500	,13693
Uygun Model Olma	Profesör	15	4,1111	,49868
	Doçent	6	4,8333	,18257
	Yrd. Doç.	5	4,0000	,40825
Kişisel Risk	Profesör	15	3,8667	,65374
	Doçent	6	4,5000	,31623
	Yrd. Doç.	5	3,7500	,58630
Çevreye Duyarlılık	Profesör	15	4,1048	,44020
	Doçent	6	4,7857	,07825
	Yrd. Doç.	5	4,2857	,31944

Tablo 4.29. Görev Unvanına Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu

<b>Boyutlar</b>	<b>Unvan</b>	<b>N</b>	<b>Sıra Ortalaması</b>	<b>Sd</b>	<b>Ki-kare</b>	<b>P</b>
Karizma	Profesör	15	4,1333	2	4,287	,117
	Doçent	6	4,5000			
	Yrd. Doç.	5	4,3000			
Esinsel Motivasyon	Profesör	15	4,1000	2	5,016	,081
	Doçent	6	4,6250			
	Yrd. Doç.	5	4,2500			
Entelektüel Teşvik	Profesör	15	4,2167	2	1,568	,456
	Doçent	6	4,4583			
	Yrd. Doç.	5	4,3000			
Bireysel İlgi	Profesör	15	4,2333	2	4,88	087
	Doçent	6	4,7083			
	Yrd. Doç.	5	4,5000			
Yüksek Performans Beklentisi	Profesör	15	3,0667	2	10,012	,007
	Doçent	6	4,0000			
	Yrd. Doç.	5	3,0667			
Grup Amaçlarına Katkı Sağlama	Profesör	15	4,3500	2	3,133	,209
	Doçent	6	4,6250			
	Yrd. Doç.	5	4,1500			
Uygun Model Olma	Profesör	15	4,1111	2	10,777	,005
	Doçent	6	4,8333			
	Yrd. Doç.	5	4,0000			
Kişisel Risk	Profesör	15	3,8667	2	6,197	,045
	Doçent	6	4,5000			
	Yrd. Doç.	5	3,7500			
Çevreye Duyarlılık	Profesör	15	4,1048	2	10,315	,006
	Doçent	6	4,7857			
	Yrd. Doç.	5	4,2857			

Elde edilen Kruskal – Wallis test sonuçlarına göre, görev unvanı ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur.

Farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Mann-Whitney test sonuçları aşağıdaki tabloda ikili karşılaştırmalar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Görev Unvanına Göre Mann-Whitney U Testi Tablosu

Boyutlar	Unvan	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Esinsel Motivasyon	Profesör	15	9,30	139,50	19,500	,042
	Doçent	6	15,25	90,50		
Bireysel İlgi	Profesör	15	9,33	140,00	20,000	,048
	Doçent	6	15,17	91,00		
Yüksek Performans Beklentisi	Profesör	15	8,27	124,00	4,000	,001
	Doçent	6	17,83	107,00		
Uygun Model Olma	Profesör	15	8,50	127,50	7,500	,003
	Doçent	6	17,25	103,50		
Kişisel Risk	Profesör	15	9,17	137,50	17,500	,030
	Doçent	6	15,58	93,50		
Çevreye Duyarlılık	Profesör	15	8,50	127,50	7,500	,003
	Doçent	6	17,25	103,50		
Esinsel Motivasyon	Profesör	15	10,50	157,50	37,500	1,000
	Yrd. Doç.	5	10,50	52,50		
Bireysel İlgi	Profesör	15	9,57	143,50	2,500	,214
	Yrd. Doç.	5	13,30	66,50		
Yüksek Performans Beklentisi	Profesör	15	10,23	153,50	33,500	,719
	Yrd. Doç.	5	11,30	56,50		
Uygun Model Olma	Profesör	15	10,80	162,00	33,000	,686
	Yrd. Doç.	5	9,60	48,00		
Kişisel Risk	Profesör	15	10,67	160,00	35,000	,825
	Yrd. Doç.	5	10,00	50,00		
Çevreye Duyarlılık	Profesör	15	9,73	146,00	26,000	,0312
	Yrd. Doç.	5	12,80	64,00		
Esinsel Motivasyon	Doçent	6	7,75	46,50	4,500	,048
	Yrd. Doç.	5	3,90	19,50		
Bireysel İlgi	Doçent	6	7,08	42,50	8,500	,0207
	Yrd. Doç.	5	4,70	23,50		
Yüksek Performans Beklentisi	Doçent	6	7,58	45,50	5,500	,073
	Yrd. Doç.	5	4,10	20,50		
Uygun Model Olma	Doçent	6	8,50	51,00	,000	,005
	Yrd. Doç.	5	3,00	15,00		
Kişisel Risk	Doçent	6	8,08	48,50	2,500	,019
	Yrd. Doç.	5	3,50	17,50		
Çevreye Duyarlılık	Doçent	6	8,25	49,50	1,500	,011
	Yrd. Doç.	5	3,30	16,50		

Tablo 4.30’da izlenebileceği gibi ikili karşılaştırmalar bazında yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre unvanı profesör olanlarla doçent olanlar karşılaştırıldığında esinsel motivasyon ( $p=0.042$ ) bireysel ilgi ( $p= 0.048$ ), yüksek performans beklentisi ( $p=0.001$ ), uygun model olma ( $p= 0.003$ ), kişisel risk ( $p= 0.030$ )

ve çevreye duyarlılık ( $p= 0.003$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise unvanı doçent olanların söz konusu tüm boyutlarda unvanı profesör olanlara göre daha yüksek ortalama puana sahip olmasıdır.

Unvanı profesör ve yardımcı doçent olanlar karşılaştırıldığında  $p>0.05$  olduğundan boyutlar bazında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Unvanı doçent ile yardımcı doçent olanlar arasında esinsel motivasyon ( $p=0.048$ ), uygun model olma ( $p= 0.005$ ), kişisel Risk ( $p= 0.019$ ), ve çevreye duyarlılık ( $p= 0.011$ ) boyutlarında farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise unvanı doçent olan yöneticilerin yardımcı doçent olan yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde unvan unsuru esinsel motivasyon, bireysel ilgi, yüksek performans beklentisi, uygun model olma, kişisel risk ve çevreye duyarlılık boyutları açısından dönüştürücü liderlik davranışlarında etkili iken, diğer boyutlar açısından etkili değildir.



#### 4.9.2.4.4. Çalışma Süresi ile Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.31. Çalışma Süresine Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Süre	N	Ortalama	S.S.
Karizma	1-5 yıl	12	4,2708	,36863
	6-10 yıl	5	4,4250	,50467
	11-15 yıl	4	4,2188	,35904
	16 yıl üstü	5	4,0500	,31375
Esinsel Motivasyon	1-5 yıl	12	4,1458	,60733
	6-10 yıl	5	4,5500	,32596
	11-15 yıl	4	4,4375	,12500
	16 yıl üstü	5	4,0500	,67082
Entelektüel Teşvik	1-5 yıl	12	4,1667	,43082
	6-10 yıl	5	4,5000	,39528
	11-15 yıl	4	4,5625	,12500
	16 yıl üstü	5	4,1500	,48734
Bireysel İlgi	1-5 yıl	12	4,3333	,51493
	6-10 yıl	5	4,7000	,32596
	11-15 yıl	4	4,4375	,31458
	16 yıl üstü	5	4,2000	,48088
Yüksek Performans Beklentisi	1-5 yıl	12	3,3333	,63564
	6-10 yıl	5	3,4000	,64118
	11-15 yıl	4	3,5833	,50000
	16 yıl üstü	5	2,8000	,86923
Grup Amaç. Kabulünü Sağlama	1-5 yıl	12	4,2083	,53122
	6-10 yıl	5	4,5000	,46771
	11-15 yıl	4	4,8750	,14434
	16 yıl üstü	5	4,2500	,46771
Uygun Model Olma	1-5 yıl	12	4,1944	,55883
	6-10 yıl	5	4,3333	,52705
	11-15 yıl	4	4,6667	,00000
	16 yıl üstü	5	4,0000	,57735
Kişisel Risk	1-5 yıl	12	3,8542	,59790
	6-10 yıl	5	4,4500	,73739
	11-15 yıl	4	4,1875	,47324
	16 yıl üstü	5	3,7000	,57009
Çevreye Duyarlılık	1-5 yıl	12	4,2381	,49985
	6-10 yıl	5	4,5714	,40406
	11-15 yıl	4	4,5357	,35714
	16 yıl üstü	5	3,9714	,21189

Tablo 4.32. Çalışma Süresine Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu

Boyutlar	Süre	N	Sıra Ortalaması	sd	Ki-kare	P
Karizma	1-5 yıl	12	14,04	3	1,834	0608
	6-10 yıl	5	16,20			
	11-15 yıl	4	13,00			
	16 yıl üstü	5	9,90			
Esinsel Motivasyon	1-5 yıl	12	12,25	3	2,655	,448
	6-10 yıl	5	17,60			
	11-15 yıl	4	15,50			
	16 yıl üstü	5	10,80			
Entelektüel Teşvik	1-5 yıl	12	11,38	3	5,106	,164
	6-10 yıl	5	17,40			
	11-15 yıl	4	18,63			
	16 yıl üstü	5	10,60			
Bireysel İlgi	1-5 yıl	12	12,75	3	3,554	,314
	6-10 yıl	5	18,60			
	11-15 yıl	4	13,88			
	16 yıl üstü	5	9,90			
Yüksek Performans Beklentisi	1-5 yıl	12	13,04	3	3,304	,347
	6-10 yıl	5	16,00			
	11-15 yıl	4	17,25			
	16 yıl üstü	5	9,10			
Grup Amaçlarının Katkı Sağlama	1-5 yıl	12	11,54	3	6,431	,092
	6-10 yıl	5	15,30			
	11-15 yıl	4	21,25			
	16 yıl üstü	5	10,20			
Uygun Model Olma	1-5 yıl	12	12,21	3	4,152	,245
	6-10 yıl	5	14,30			
	11-15 yıl	4	20,00			
	16 yıl üstü	5	10,60			
Kişisel Risk	1-5 yıl	12	11,63	3	5,406	,144
	6-10 yıl	5	19,30			
	11-15 yıl	4	16,38			
	16 yıl üstü	5	9,90			
Çevreye Duyarlılık	1-5 yıl	12	13,04	3	6,030	,110
	6-10 yıl	5	18,20			
	11-15 yıl	4	16,75			
	16 yıl üstü	5	7,30			

Elde edilen Kruskal – Wallis test sonuçlarına göre,  $p > 0.05$  olduğundan çalışma süresi ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Yani, çalışma süresinin dönüştürücü liderlik davranışına herhangi bir etkisi yoktur.

#### 4.9.2.4.5. Gelir İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.33. Gelire Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Gelir (YTL)	N	Ortalama	S.S.
Karizma	1000–1500	5	4,3750	,38528
	1500–2000	4	4,3750	,14434
	2000–2500	7	4,0536	,29631
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,2750	,47799
Esinsel Motivasyon	1000–1500	5	4,3000	,41079
	1500–2000	4	4,5000	,0000
	2000–2500	7	3,8571	,62678
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,4000	,54263
Entelektüel Teşvik	1000–1500	5	4,3500	,37914
	1500–2000	4	4,2500	,28868
	2000–2500	7	4,1071	,28347
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,4000	,55528
Bireysel İlgi	1000–1500	5	4,5500	,37081
	1500–2000	4	4,6250	,14434
	2000–2500	7	3,9643	,36596
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,5250	,47799
Yüksek Performans Beklentisi	1000–1500	5	3,1333	,90062
	1500–2000	4	3,8333	,19245
	2000–2500	7	3,0952	,53452
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	3,2667	,73367
Grup Amaç. Kabulünü Sağlama	1000–1500	5	4,3000	,41079
	1500–2000	4	4,5000	,28868
	2000–2500	7	3,9286	,55367
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,6750	,37361
Uygun Model Olma	1000–1500	5	4,0667	,49441
	1500–2000	4	4,8333	,19245
	2000–2500	7	4,0000	,33333
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,3000	,59732
Kişisel Risk	1000–1500	5	3,9500	,81777
	1500–2000	4	4,5000	,00000
	2000–2500	7	3,8214	,68791
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	3,9250	,58984
Çevreye Duyarlılık	1000–1500	5	4,4000	,40908
	1500–2000	4	4,7857	,08248
	2000–2500	7	3,7959	,30703
	2500 <sup>3</sup> den fazla	10	4,4000	,33537

Tablo 4.34. Gelire Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu

Boyutlar	Gelir (YTL)	N	Sıra Ortalaması	Sd	Ki-kare	P
Karizma	1000–1500	5	16,10	3	3,005	,391
	1500–2000	4	16,00			
	2000–2500	7	9,50			
	2500'den fazla	10	14,00			
Esinsel Motivasyon	1000–1500	5	12,00	3	6,674	,083
	1500–2000	4	17,00			
	2000–2500	7	8,00			
	2500'den fazla	10	16,70			
Entelektüel Teşvik	1000–1500	5	15,00	3	2,181	,536
	1500–2000	4	13,00			
	2000–2500	7	10,21			
	2500'den fazla	10	15,25			
Bireysel İlgi	1000–1500	5	15,90	3	7,594	,055
	1500–2000	4	17,25			
	2000–2500	7	6,86			
	2500'den fazla	10	15,45			
Yüksek Performans Beklentisi	1000–1500	5	13,50	3	5,715	,126
	1500–2000	4	21,50			
	2000–2500	7	10,86			
	2500'den fazla	10	12,15			
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	1000–1500	5	11,60	3	8,569	,036
	1500–2000	4	15,00			
	2000–2500	7	7,57			
	2500'den fazla	10	18,00			
Uygun Model Olma	1000–1500	5	10,70	3	8,638	,035
	1500–2000	4	22,25			
	2000–2500	7	9,14			
	2500'den fazla	10	14,45			
Kişisel Risk	1000–1500	5	13,30	3	4,827	,185
	1500–2000	4	21,00			
	2000–2500	7	11,57			
	2500'den fazla	10	11,95			
Çevreye Duyarlılık	1000–1500	5	15,10	3	13,517	,004
	1500–2000	4	22,00			
	2000–2500	7	5,43			
	2500'den fazla	10	14,95			

Elde edilen Kruskal – Wallis test sonuçlarına göre gelir ile dönüştürücü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın kaynağını tespit etmek üzere yapılan Mann-Whitney test sonuçları aşağıdaki tabloda ikili karşılaştırmalar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.35. Gelire Göre Mann-Whitney Testi Tablosu

Boyutlar	Gelir (YTL)	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Toplamı	U	P
Esinsel Motivasyon	1000–1500	4	3,80	19,00	4,000	,121
	1500–2000	5	6,50	26,00		
Bireysel İlgî	1000–1500	4	4,80	24,00	9,000	,794
	1500–2000	5	5,25	21,00		
Grup Amaç. Kab. Sağlama	1000–1500	4	4,20	21,00	6,000	,302
	1500–2000	5	6,00	24,00		
Uygun Model Olma	1000–1500	4	3,20	16,00	1,000	,024
	1500–2000	5	7,25	29,00		
Çevreye Duyarlılık	1000–1500	4	3,80	19,00	4,000	,128
	1500–2000	5	6,50	26,00		
Esinsel Motivasyon	1000–1500	5	7,80	39,00	11,000	,271
	2000–2500	7	5,57	39,00		
Bireysel İlgî	1000–1500	5	9,20	46,00	4,000	,025
	2000–2500	7	4,57	32,00		
Grup Amaç. Kab. Sağlama	1000–1500	5	7,80	39,00	11,000	,278
	2000–2500	7	5,57	39,00		
Uygun Model Olma	1000–1500	5	6,90	34,50	15,500	,737
	2000–2500	7	6,21	43,50		
Çevreye Duyarlılık	1000–1500	5	9,20	46,00	4,000	,027
	2000–2500	7	4,57	32,00		
Esinsel Motivasyon	1000–1500	5	6,40	32,00	17,000	,309
	2500'den fazla	10	8,80	88,00		
Bireysel İlgî	1000–1500	5	7,90	39,50	24,500	,949
	2500'den fazla	10	8,05	80,50		
Grup Amaç. Kab. Sağlama	1000–1500	5	5,60	28,00	13,000	,128
	2500'den fazla	10	9,20	92,00		
Uygun Model Olma	1000–1500	5	6,60	33,00	18,000	,379
	2500'den fazla	10	8,70	87,00		
Çevreye Duyarlılık	1000–1500	5	8,10	40,50	24,500	,951
	2500'den fazla	10	7,95	79,50		
Esinsel Motivasyon	1500–2000	4	8,50	34,00	4,000	,037
	2000–2500	7	4,57	32,00		
Bireysel İlgî	1500–2000	4	9,50	38,00	,000	,006
	2000–2500	7	4,00	28,00		
Grup Amaç. Kab. Sağlama	1500–2000	4	8,25	33,00	5,000	,078
	2000–2500	7	4,71	33,00		
Uygun Model Olma	1500–2000	4	9,50	38,00	,000	,007
	2000–2500	7	4,00	28,00		
Çevreye Duyarlılık	1500–2000	4	9,50	38,00	,000	,007
	2000–2500	7	4,00	28,00		

Tablo 4.35’de izlenebileceği gibi ikili karşılaştırmalar bazında yapılan Mann – Whitney U testi sonuçlarına göre, geliri 1000–1500 ile 1500–2000 grubunda olanlar karşılaştırıldığında uygun model olma boyutunda  $p= 0.024$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise geliri 1500–2000 arasında olan yöneticilerin 1000–1500 arasında olan yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmasıdır.

1000–1500 ile 2000–25000 gelir grupları arasında bireysel ilgi (  $p= 0,025$ ) ve çevreye duyarlılık (  $p= 0,027$ ) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 1000–1500 gelir grubundaki yöneticilerin 2000–2500 gelir grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmasıdır.

1000–1500 ile 2500'den fazla gelir grupları arasında  $p>0,05$  olduğunda hiçbir boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

1500–2000 gelir grupları arasında esinsel isteklendirme (  $p=0.37$ ), bireysel ilgi ( $p=0.006$ ), uygun model olma (  $p= 0.007$ ) ve çevreye duyarlılık (  $p=0.007$ ) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 1500–2000 gelir grubundaki yöneticilerin 2000–2500 gelir grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

1500–2000 ile 2500'den fazla gelir grupları arasında çevreye duyarlılık boyutunda  $p= 0.044$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 1500–2000 gelir grubundaki yöneticilerin 2500'den fazla gelir grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

2000–2500 ile 2500'den fazla gelir grupları arasında esinsel motivasyon ( $p=0.028$ ), grup amaçlarının kabulünü sağlama ( $p=0.010$ ) ve çevreye duyarlılık ( $p= 0.004$ ) boyutunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 2500'den fazla gelir grubundaki yöneticilerin 2000–2500 gelir grubundaki yöneticilere göre daha yüksek ortalama puana sahip olmalarıdır.

Elde edilen bulgular incelendiğinde gelir unsuru esinsel motivasyon, bireysel ilgi, grup amaçlarının kabulünü sağlama, uygun model olma ve çevreye duyarlılık boyutları açısından dönüştürücü liderlik davranışlarında etkili iken, diğer boyutlar açısından etkili değildir.

#### 4.9.2.4.6. Birim İle Boyutlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.36. Birime Göre Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Birim	N	Ortalama	S.S.
Karizma	Fakülte	5	4,0500	,37081
	Enstitü	3	4,0417	,31458
	Yüksekokul	4	4,4063	,44925
	M.Y. Okulu	14	4,3214	,37247
Esinsel Motivasyon	Fakülte	5	4,3500	,28504
	Enstitü	3	4,0833	,14434
	Yüksekokul	4	4,0625	,77392
	M.Y. Okulu	14	4,3036	,60589
Entelektüel Teşvik	Fakülte	5	4,3000	,54199
	Enstitü	3	4,3333	,28868
	Yüksekokul	4	4,000	,54006
	M.Y. Okulu	14	4,3571	,37614
Bireysel İlgi	Fakülte	5	4,5500	,44721
	Enstitü	3	4,4167	,28868
	Yüksekokul	4	3,8125	,23936
	M.Y. Okulu	14	4,5000	,43853
Yüksek Performans Beklentisi	Fakülte	5	3,2000	,60553
	Enstitü	3	3,3333	,00000
	Yüksekokul	4	2,9167	,16667
	M.Y. Okulu	14	3,4048	,83899
Grup Amaç Kabulünü Sağlama	Fakülte	5	4,5500	,27386
	Enstitü	3	4,4167	,52042
	Yüksekokul	4	4,2500	88976
	M.Y. Okulu	14	4,3393	,47644
Uygun Model Olma	Fakülte	5	3,7333	,54772
	Enstitü	3	4,3333	,33333
	Yüksekokul	4	4,1667	,43033
	M.Y. Okulu	14	4,4524	,48229
Kişisel Risk	Fakülte	5	3,7000	,59687
	Enstitü	3	3,8333	,28868
	Yüksekokul	4	4,000	,67700
	M.Y. Okulu	14	4,1250	,69164
Çevreye Duyarlılık	Fakülte	5	4,2286	,16288
	Enstitü	3	3,9524	,21822
	Yüksekokul	4	4,1071	63219
	M.Y. Okulu	14	4,4490	,47167

Tablo 4.37. Birime Göre Kruskal – Wallis Test Tablosu

Boyutlar	Birim	N	Sıra Ortalaması	sd	Ki-Kare	P
Karizma	Fakülte	5	9,90	3	3,269	,352
	Enstitü	3	9,17			
	Yüksekokul	4	16,88			
	M.Y. Okulu	14	14,75			
Esinsel Motivasyon	Fakülte	5	13,60	3	2,655	,448
	Enstitü	3	7,67			
	Yüksekokul	4	12,00			
	M.Y. Okulu	14	15,14			
Entelektüel Teşvik	Fakülte	5	13,30	3	2,326	,508
	Enstitü	3	14,50			
	Yüksekokul	4	8,50			
	M.Y. Okulu	14	14,79			
Bireysel İlgi	Fakülte	5	15,50	3	7,504	,057
	Enstitü	3	13,50			
	Yüksekokul	4	4,18			
	M.Y. Okulu	14	15,32			
Yüksek Performans Beklentisi	Fakülte	5	12,60	3	3,839	,279
	Enstitü	3	14,00			
	Yüksekokul	4	7,25			
	M.Y. Okulu	14	15,50			
Grup Amaçlarının Katkı Sağlama	Fakülte	5	15,70	3	,576	,902
	Enstitü	3	13,67			
	Yüksekokul	4	13,13			
	M.Y. Okulu	14	12,79			
Uygun Model Olma	Fakülte	5	6,90	3	5,895	,117
	Enstitü	3	14,33			
	Yüksekokul	4	11,75			
	M.Y. Okulu	14	16,18			
Kişisel Risk	Fakülte	5	9,50	3	3,034	,386
	Enstitü	3	10,00			
	Yüksekokul	4	14,25			
	M.Y. Okulu	14	15,46			
Çevreye Duyarlılık	Fakülte	5	12,30	3	4,693	,196
	Enstitü	3	7,00			
	Yüksekokul	4	10,50			
	M.Y. Okulu	14	16,18			

Elde edilen Kruskal – Wallis test sonuçlarına göre  $p>0.05$  olduğundan liderlerin görev yaptığı birim ile boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Yani liderlerin yönetici olarak görev yaptığı birimin dönüştürücü liderlik davranışına herhangi bir etkisi yoktur.



### 4.9.3. ASTLARA İLİŞKİN SONUÇLARLA ÖRGÜT YÖNETİCİLERİNE İLİŞKİN SONUÇLARIN KARŞILAŞTIRILMASI

#### 4.9.3.1. Astların ve Örgüt Yöneticilerinin İfadeler Kapsamında Karşılaştırılması

Bu kısımda anketimize katılan astların ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin ifadelere verdikleri yanıtların Mann – Whitney U testi sonuçlarına göre ikili karşılaştırmaları yapılmıştır. Buna ilişkin karşılaştırma tablosu aşağıdadır.

Tablo 4.38. Ast ve Üstlerin Karşılaştırılmasına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

No	Ast – Üst	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Ortalaması	U	P
1	Ast	512	266,30	136345,00	5017,000	,021
	Üst	26	332,54	8646,00		
2	Ast	512	262,21	134254,00	2926,000	,000
	Üst	26	412,96	10737,00		
3	Ast	512	268,18	137309,00	5981,000	,360
	Üst	26	295,46	7682,00		
4	Ast	512	262,84	134573,50	3245,500	,000
	Üst	26	400,67	10417,50		
5	Ast	512	261,70	133991,00	2663,000	,000
	Üst	26	423,08	11000,00		
6	Ast	512	265,53	135949,00	4621,000	,006
	Üst	26	347,77	9042,00		
7	Ast	512	264,63	135489,00	4161,000	,001
	Üst	26	365,46	9502,00		
8	Ast	512	263,10	134705,50	3377,500	,000
	Üst	26	395,60	10285,50		
9	Ast	512	264,10	135217,00	3889,000	,000
	Üst	26	375,92	9774,00		
10	Ast	512	262,79	134546,00	3218,000	,000
	Üst	26	401,73	10445,00		
11	Ast	512	263,82	135073,50	3745,500	,000
	Üst	26	381,44	9917,50		
12	Ast	512	267,40	136928,00	5600,000	,141
	Üst	26	310,12	8063,00		
13	Ast	512	264,99	135677,00	4349,000	,002
	Üst	26	358,23	9314,00		
14	Ast	512	268,04	137235,00	5907,000	,307
	Üst	26	298,31	7756,00		
15	Ast	512	264,64	135494,50	4166,500	,001
	Üst	26	365,25	9496,50		
16	Ast	512	266,61	136503,00	5175,000	,045
	Üst	26	326,46	8488,00		
17	Ast	512	263,87	135099,00	3771,000	,000
	Üst	26	380,46	9892,00		
18	Ast	512	265,76	136068,50	4740,500	,009
	Üst	26	343,17	8922,50		
19	Ast	512	262,67	134487,00	3159,000	,000
	Üst	26	404,00	10504,00		

Tablo 4.38. Ast ve Üstlerin Karşılaştırılmasına İlişkin  
Mann -Whitney U Testi Sonuçlarının Devamı

No	Ast – Üst	N	Sıra Ortalaması	Sıralar Ortalaması	U	P
20	Ast	512	26,36	134327,00	2999,000	,000
	Üst	26	410,15	10664,00		
21	Ast	512	262,53	134415,00	3087,000	,000
	Üst	26	406,77	10576,00		
22	Ast	512	265,75	136063,00	4735,000	,009
	Üst	26	343,38	8928,00		
23	Ast	512	264,03	135185,00	3857,000	,000
	Üst	26	377,15	9806,00		
24	Ast	512	272,58	139559,00	5081,000	,035
	Üst	26	208,92	5432,00		
25	Ast	512	26,42	134870,50	3542,500	,000
	Üst	26	389,25	10120,50		
26	Ast	512	265,55	135960,50	4632,500	,005
	Üst	26	347,33	9030,50		
27	Ast	512	265,31	135838,00	4510,000	,002
	Üst	26	352,04	9153,00		
28	Ast	512	263,63	134979,00	3651,000	,000
	Üst	26	385,08	10012,00		
29	Ast	512	263,32	134822,00	3494,000	,000
	Üst	26	391,12	10169,00		
30	Ast	512	265,55	135962,50	4634,500	,005
	Üst	26	347,25	9028,50		
31	Ast	512	263,63	134976,00	3648,000	,000
	Üst	26	385,19	10015,00		
32	Ast	512	262,79	134550,00	3222,000	,000
	Üst	26	401,58	10441,00		
33	Ast	512	263,42	134871,50	3543,500	,000
	Üst	26	389,21	10119,50		
34	Ast	512	262,66	134481,50	3153,500	,000
	Üst	26	404,21	10509,50		
35	Ast	512	264,16	135251,00	3923,000	,000
	Üst	26	374,62	9740,00		
36	Ast	512	264,96	135657,50	4329,500	,001
	Üst	26	358,98	9333,50		
37	Ast	512	262,73	134516,00	3188,000	,000
	Üst	26	402,88	10475,00		
38	Ast	512	263,14	134729,00	3401,000	,000
	Üst	26	394,69	10262,00		
39	Ast	512	263,48	134904,00	3576,000	,000
	Üst	26	387,96	10087,00		
40	Ast	512	263,84	1135085,20	3757,500	,000
	Üst	26	380,98	9905,50		
41	Ast	512	263,59	134959,50	3631,500	,000
	Üst	26	385,83	10031,50		

Tablo 4.38'den de izlenebileceği gibi elde edilen Mann – Whitney U testi sonuçlarına göre; 3,12 ve 14 nolu ifadeler dışındaki tüm ifadelerde  $p < 0,05$  olduğundan astların yanıtları ile yöneticilerin yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark

bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise 24 nolu ifade dışındaki tüm ifadelere astların yöneticilerden daha düşük puan vermiş olmasıdır.

24 nolu ifade tersi olmuştur yani yöneticiler bu ifadeye astlardan daha düşük puan vermiştir. Tüm bu bulgular, yöneticilerin kendilerini değerlendirmelerine göre, astların algılandığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıklarını ortaya koymaktadır.

#### 4.9.3.2. Astların ve Örgüt Liderlerinin Boyut Kapsamında Karşılaştırılması

Anketimize katılan astların ve yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerine ilişkin ifadelerle verdikleri yanıtlar boyut kapsamında karşılaştırılmasını gösteren tablolar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.39. Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin Betimleyici İstatistikler

Boyutlar	Ast-Üst	N	Ortalama	S.S.
Karizma	Ast	26	3,723881	,4696438
	Üst	26	4,250000	,3824265
Esinsel Motivasyon	Ast	26	3,693557	,4206923
	Üst	26	4,250000	,5385165
Entelektüel Teşvik	Ast	26	3,582370	,4829666
	Üst	26	4,288462	,4224471
Bireysel İlgi	Ast	26	3,731560	,4471779
	Üst	26	4,394231	,4592008
Yük. Per. Beklentisi	Ast	26	3,230638	,2890501
	Üst	26	3,282051	,6778548
Grup Amaç Kab. Sağlama	Ast	26	3,683763	,4780329
	Üst	26	4,375000	,5062114
Uygun Model Olma	Ast	26	3,705950	,4926545
	Üst	26	4,256410	,5275326
Kişisel Risk	Ast	26	3,110305	,5261205
	Üst	26	3,990385	,6303998
Çevreye Duyarlılık	Ast	26	3,636798	,4631469
	Üst	26	4,296703	,4534189

Tablo 4.40. Boyut Kapsamında Karşılaştırmaya İlişkin T Testi Tablosu

<b>Boyutlar</b>	<b>Ast – Üst</b>	<b>Ortalama</b>	<b>S.S.</b>	<b>T</b>	<b>Sd.</b>	<b>P</b>
Karizma	Ast – Üst	-,5261194	,5498294	-4,879	25	,000
Esinsel Motivasyon	Ast – Üst	-,5564732	,6250513	-4,540	25	,000
Entelektüel Teşvik	Ast – Üst	-,7060914	,6434449	-5,595	25	,000
Bireysel İlgi	Ast – Üst	-,6626704	,6309638	-5,355	25	,000
Yük. Per. Beklentisi	Ast – Üst	-,0514134	,7020260	-,373	25	,712
Grup Amaç Kab. Sağlama	Ast – Üst	-,6912373	,7601351	-4,637	25	,000
Uygun Model Olma	Ast – Üst	-,5504606	,6708239	-4,184	25	,000
Kişisel Risk	Ast – Üst	-,8800794	,7272355	-6,171	25	,000
Çevreye Duyarlılık	Ast – Üst	-,6599057	,5843369	-5,758	25	,000

Tablo 4.40’da izlenebileceği gibi, elde edilen t testi sonuçlarına göre boyutlar kapsamında yapılan karşılaştırmalarda, yüksek performans beklentisi dışındaki tüm boyutlarda  $p=0,000$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın nedeni ise, yöneticilerin astlara göre daha yüksek boyut ortalamasına sahip olmasıdır. Bu da yöneticilerin yüksek performans beklentisi dışındaki tüm boyutlara ilişkin davranışlar konusunda kendilerini astların algıladığından daha yüksek düzeyde başarılı gördüklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.41. Birimlere Göre Katılımcıların Minimum, Maksimum, Frekans ve Yüzdeleri

<b>Birim</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde %</b>
1	1	6	6	1,1
2	7	12	6	1,1
3	13	29	17	3,2
4	30	36	7	1,3
5	37	43	7	1,3
6	44	51	8	1,5
7	52	56	5	,9
8	57	80	24	4,5
9	81	83	3	,6
10	84	86	3	,6
11	87	93	7	1,3
12	94	109	16	3,0
13	110	116	7	1,3
14	117	119	3	,6
15	120	127	8	1,5
16	128	164	37	6,9
17	165	179	15	2,7
18	180	183	4	,7
19	184	201	18	3,3
20	202	204	3	,6
21	205	224	20	3,7
22	225	268	44	8,2
23	269	362	94	17,5
24	363	384	22	4,1
25	385	420	36	6,7
26	421	481	61	11,3
27	482	514	33	6,1
28	515	518	24	4,5
TOPLAM	1	538	538	100,0

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Heraklitos'un "Her şey akıttadır ve hiçbir şey durušta değildir." sözü ile insanlığın değişimi anlama, algılama ve ona uyum sağlama sürecinin başladığı kabul edilir. Değişim denen bu karmaşık olgu, günümüzde bütün sosyal sistemlerin yaşama ilişkin kültürlerini ve yönetim biçimlerini hızlı bilgi artışı, hızlı gelişme ve hızlı iletişim ile birlikte derinden etkilemektedir. Bu değişim sürecinin yükümlülüğünü oluşturmak ve bunu başarmak için "liderlik" olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Değişimi gerçekleştirmede geleneksel liderlik anlayışının yeterli olmadığının bilinmesi de, değişimin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, değişim temelli bir liderlik anlayışının yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu liderlik anlayışının da "Dönüştürücü Liderlik" olduğu ileri sürülmektedir.

Dönüştürücü lider, insanı örgütün en değerli unsuru olarak kabul eden, yenilikçiliğe yaratıcılığa önem veren değişimlere proaktif olan ve vizyon sahibi bir lider tipidir. Çalışanların moral değerlerini sürekli göz önünde bulundurur. Değerlerin sonuca götüreceğini inanan lider, çalışanların örgüte bağlılığını, tatminlerini ve performanslarını artıracak değerleri sürekli sunar. Bütün bu özellikleri ile dönüştürücü lider, bilgi ve iletişim çağında değişimin büyük dalgalarına ve kaosuna meydan okuyabilecek, bu durumları fırsata çevirebilecek ve böylece çağın gerektirdiği yeni örgütleri dizayn edebilecektir.

Hızlı ve sürekli değişim sürecinde, dönüştürücü liderliğin başta üniversiteler olmak üzere tüm sektörlerde önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü değişimin ve yapısal dönüşümlerin yaşandığı günümüzde, bu süreçleri yönetecek ve yönlendirecek özellikte örgüt liderlerine gereksinim duyulmaktadır. Özellikle bilgi çağı örgütleri için dönüştürücü liderlik kritik bir önem kazanmaktadır. Çünkü dünya değişmekte ve öğrendiğimiz pek çok şey çok kısa bir sürede geçerliliğini yitirmektedir. Buradan hareketle, uluslararası rekabet sürecinde geri kalmamak ve Büyük Atatürk'ün işaret ettiği "muassır medeniyetler" düzeyine ulaşmak, elbette değişen dünyanın, değişen kurallarına uyum sağlamak yoluyla olacaktır. Bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel değişimin temel boyutunu ise eğitim oluşturmaktadır.

Bu noktadan hareketle, örgüt yöneticilerinin hangi düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerini taşıdıklarını belirlemeye yönelik Celal Bayar Üniversitesi'ne bağlı

tüm akademik birimlerde ampirik bir araştırma yapılmıştır. Böylece, çalışmanın teorik kısmı ile araştırmada elde edilen sonuçlar arasında bir karşılaştırma yapma olanağı bulunmuştur.

Araştırmanın genel amacı doğrultusunda elde edilen sonuçlar, oluşturulan onbeş hipotez ile açıklanmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın ilk hipotezi, araştırmaya konu olan akademik birim tepe yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip oldukları yönündedir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında ankete katılan 512 astın 41 ifadeye verdikleri toplam 20992 yanıtın %58'i olumlu iken, %26'sı olumsuzdur. Kararsız olduğunu ifade eden astların oranı ise %16'dır. Ankete katılan 26 yöneticinin 41 ifadeye verdikleri toplam 1066 yanıtın %88'i olumlu iken, %4'ü olumsuzdur. Kararsız olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı ise %8'dir. Bu genel bulguya göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu sonuç araştırmamızın genel hipotezini desteklemektedir.

İkinci hipotez, örgüt yöneticileri, astları üzerinde karizmatik etkiye sahiptirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, karizma boyutuna ilişkin ortalama 3.48'dir. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, karizma boyutuna ilişkin ortalama 4.25'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre astları üzerinde karizmatik etkiye sahiptirler. Bu da astların yöneticilerine güvendiklerini ve onunla duygusal olarak özdeşleştiklerini ortaya koymaktadır. Bu sonuç ikinci hipotezimizi desteklemektedir.

Üçüncü hipotez, örgüt yöneticileri, astlarına esinsel motivasyon sağlamaktadırlar. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin ortalama 3.47'dir. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, esinsel motivasyon boyutuna ilişkin ortalama 4.25'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre

astlarına esinsel motivasyon sağlamaktadırlar. Bu sonuç üçüncü hipotezimizi desteklemektedir.

Dördüncü hipotez, örgüt yöneticileri, astlarda entelektüel teşvik uyandırmaktadırlar. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin ortalama 3.35'dir. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, entelektüel teşvik boyutuna ilişkin ortalama 4.28'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre astlarda entelektüel teşvik uyandırmaktadırlar. Bu sonuç dördüncü hipotezimizi desteklemektedir.

Beşinci hipotez, örgüt yöneticileri, astlarına bireysel ilgi göstermektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, bireysel ilgi boyutuna ilişkin ortalama 3.49'dur. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, bireysel ilgi boyutuna ilişkin ortalama 4.39'dur. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre astlarına bireysel ilgi göstermektedirler. Bu sonuç beşinci hipotezimizi desteklemektedir.

Altıncı hipotez, örgüt yöneticilerinin, astları için izlenecek uygun bir modeldir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, uygun model olma boyutuna ilişkin ortalama 3.48'dir. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, uygun model olma boyutuna ilişkin ortalama 4.25'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre astları için izlenecek uygun bir modeldir. Bu sonuç altıncı hipotezimizi desteklemektedir.

Yedinci hipotez, örgüt yöneticileri, astlarından yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin ortalama 3.19'dur. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, yüksek performans beklentisi boyutuna ilişkin ortalama 3.28'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin



kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre dönüştürücü liderlik açısından olması gereken düzeyde olmamakla birlikte astlarından yüksek performans göstermelerini beklemektedirler. Bu sonuç yedinci hipotezimizi desteklemektedir.

Sekizinci hipotez, örgüt yöneticileri, astlara grup amaçlarının kabulünü sağlamaktadırlar. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin ortalama 3.46'dır. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutuna ilişkin ortalama 4.37'dir. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre astlara grup amaçlarının kabulünü sağlamaktadırlar. Bu sonuç sekizinci hipotezimizi desteklemektedir.

Dokuzuncu hipotez, örgüt yöneticileri, amaçlar doğrultusunda kişisel riske girebilmektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, kişisel risk boyutuna ilişkin ortalama 2.98'dir. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, kişisel risk boyutuna ilişkin ortalama 3.99'dur. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, astların algısına göre örgüt için kişisel riske fazla girmemektedirler. Yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre ise örgüt için yüksek düzeyde kişisel riske girmektedirler. Araştırmada ana kitlemiz astlar oluşu için bu sonuç dokuzuncu hipotezimizi desteklememektedir..

Onuncu hipotez, örgüt yöneticileri, örgütün başarısı açısından çevreye duyarlılık göstermektedirler. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin ortalama 3.40'dır. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, çevreye duyarlılık boyutuna ilişkin ortalama 4.29'dur. Bu bulgulara göre, örgüt yöneticileri, hem astların algısına göre hem de yöneticilerin kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre çevreye duyarlılık göstermektedirler. Bu sonuç onuncu hipotezimizi desteklemektedir.

Onbirinci hipotez, örgüt yöneticilerinin, demografik özelliklere(cinsiyet, yaş, eğitim, görev ünvanı, çalışma süresi ve gelir) bağlı olarak algılanan dönüştürücü liderlik davranışında farklılık vardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında

bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, cinsiyet değişkeni açısından sadece iki boyutta fark vardır. Yaş, eğitim, görev ünvanı ve çalışma süresi değişkenleri açısından hiçbir boyutta fark bulunmamıştır. Gelir değişkeni açısından toplam beş boyutta fark bulunmuştur. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, cinsiyet ve çalışma süresi değişkenleri açısından hiçbir boyutta fark bulunmamıştır. Yaş değişkeni açısından üç boyutta, unvan değişkeni açısından altı boyutta ve gelir değişkeni açısından altı boyutta istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Bu bulgulara göre genel olarak değerlendirdiğimizde, örgüt yöneticilerinin, demografik özelliklere bağlı olarak algılanan dönüştürücü liderlik davranışında önemli düzeyde olmasa da farklılıklar vardır. Bu bağlamda onbirinci hipotezimizin kısmen desteklendiği ortaya çıkmaktadır.

Onikinci hipotez, örgüt yöneticileri, çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışları farklılık gösterir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, birimler arasında istatistiksel olarak anlamlı ortalama farkının olduğu anlaşılmaktadır. Anlamlı ortalama farkları olumlu anlamda üniversite liderinden ve MYO liderlerinden kaynaklanırken olumsuz anlamda fakülte liderlerinden kaynaklanmaktadır. Yöneticilere yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre ise, yöneticilerin görev yaptığı birim ile boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bağlamda örgüt yöneticilerinin, astların algısına göre yönetici olarak çalıştıkları birime göre dönüştürücü liderlik davranışları farklılık göstermektedir. Ana kitlemiz astlar olduğundan dolayı bu sonuç onikinci hipotezimizi desteklemektedir.

Onüçüncü hipotez, dönüştürücü liderliğin boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında dönüştürücü liderlik boyutları arasında doğru yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Diğer boyutlarla karizma boyutu arasında çok güçlü ve doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir başka ifade ile örgüt yöneticilerinin bu boyuta ilişkin özelliklerinin fazla olması, diğer boyutlara ait özellikler açısından da daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Boyutlar arası en güçlü ilişki ise karizma boyutu ile uygun model olma boyutu arasındadır. Bu da karizmanın lider ve izleyenler arasında güçlü ve duygusal bir bağ olduğunu göstermektedir. Bu sonuç onüçüncü hipotezimizi desteklemektedir.

Ondördüncü hipotez, birim yöneticilerinin, dönüştürücü liderlik açısından kendileri ile ilgili düşüncelerine göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında, astların ve yöneticilerin yanıtlarına ilişkin yapılan karşılaştırma sonuçları, örgüt yöneticilerinin, kendileri hakkında yaptıkları değerlendirmeye göre, astların algıladığından daha yüksek düzeyde dönüştürücü liderlik özelliklerine sahiptirler. Bu sonuç ondördüncü hipotezimizi desteklemektedir.

Araştırmada son hipotez ise, örgütün tepe yöneticisi olarak üniversite rektörünün dönüştürücü lider niteliklerine sahip olma olasılığı, diğer birim liderlerine kıyasla daha fazladır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar kapsamında bakıldığında astlara yönelik uygulanan anket sonuçlarına göre, birim değişkeni açısından dönüştürücü liderlik ortalaması en yüksek birim rektörlüktür. Yapılan varyans analizi birimler açısından ortalamalar arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Farklılığın kaynağı için yapılan Dunnett T3 testi farklılığın rektörlük ve MYO birimlerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu iki birimin ortalamaları diğer birimler ile anlamlı ve pozitif yöndedir. Bu da bu iki birimdeki örgüt yöneticilerinin dönüştürücü lider özelliklerine daha fazla sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik boyutuna ilişkin davranışlar konusunda en az başarılı birim ise fakültedir. Bunu da yüksekökol izlemektedir. Bu bulgulara göre, birimler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı ortalama farklarının olumlu anlamda rektörlük biriminden kaynaklanması üniversite rektörünün dönüştürücü lider niteliklerine daha fazla sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç onbeşinci hipotezimizi desteklemektedir.

Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak örgütlerin hızlı ve sürekli değişim nedeniyle içinde buldukları çalkantılı çevre koşulları altında başarılı olmaları amacına yönelik olarak örgüt yöneticilerine ve araştırmacılara şu önerilerde bulunabiliriz:

- Örgüt yöneticileri “kişisel risk” boyutuna ilişkin davranışlara daha fazla önem vermelidirler. Anketimizde “kişisel risk”in en düşük boyut ortalamasına sahip olması, örgüt yöneticilerinin bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda yeterince başarılı olmadıklarını ortaya koymaktadır. Ancak örgüt yöneticileri, örgütün başarılı olabilmesi, rekabette üstünlük sağlayabilmesi ve örgüt

misyununun gereğini yapabilmeleri için yüksek düzeyde kişisel riske girebilmelidirler.

- Örgüt yöneticileri, dönüştürücü liderlik açısından son derece önem ifade eden “yüksek performans beklentisi” boyutuna ilişkin davranışlara daha fazla önem vermelidirler. Anketimizde, “yüksek performans beklentisi” ortalaması en düşük ikinci boyuttur. Oysa bireysel, örgütsel ve toplumsal kalkınmanın, bütünsel başarının yolu her çalışanın kendi kulvarında en yüksek performansı göstermelerinden geçmektedir. Dolayısıyla örgüt yöneticileri, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamalıdır.
- Anketimizde “bireysel ilgi” boyutu en yüksek ortalamaya sahip boyuttur. Bu, örgüt yöneticilerinin en fazla “bireysel ilgi” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Örgüt yöneticileri, bu boyuta ilişkin başarılarını, etkilerini çalışanların performansını artırma yönünde kullanabilirler. Yöneticiler, bugün mevcut koşullar altında başarı için son derece gerekli olan yüksek başarı beklentisini, çalışanlara gösterecekleri bireysel ilgi ile birleştirmelidirler. Çalışmamızda ortalaması en yüksek boyutun bireysel ilgi, en düşük ikinci boyutun ise yüksek performans beklentisi olması bunun istenen ölçüde gerçekleştirilemediğini ortaya koymaktadır.
- Örgüt yöneticileri, “çevreye duyarlılık” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda başarılı olmakla birlikte bu başarıyı daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Çünkü değişimle birlikte hızlı bir rekabetin de yaşandığı günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri, değişim lideri olabilmeleri için yöneticilerin, örgütün sosyal, kültürel ve fiziksel kısıtlamaların farkına varmaları ve bunlara yüksek düzeyde duyarlılık göstermeleri gerekmektedir.
- Anketimizde ortalaması en yüksek ikinci boyut ise “karizma” boyutudur. Bu, örgüt yöneticilerinin bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda da başarılı olduklarını göstermektedir. Yöneticiler mevcut başarılarını daha yüksek düzeye çıkararak sahip oldukları karizmatik etkiyi, astlarla güçlü duygusal bağlar kurarak onların üst düzey performans göstermelerini sağlama yönünde kullanabilirler. Böylece yöneticiler, astların tam bağlılık içerisinde örgütün vizyonu, misyonu ve hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilirler.

- Anketimizde ortalaması en yüksek üçüncü boyut ise “uygun model olma” boyutudur. Örgüt yöneticileri bu boyuta ilişkin davranışlar konusunda var olan başarılarını daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Yöneticiler, astlarından beklentilerini sadece söyleyerek değil, aynı zamanda yaparak ve örnek olarak ifade etmeleri durumunda daha fazla etkili olabilirler.
- Örgüt yöneticileri, grup amaçlarının kabulünü daha yüksek ölçüde sağlamalıdır. Değişim yönetiminde başarı için örgütün bu boyuta ilişkin ilgisi artırılmalıdır. Bu amaçla da grubun amaçlarının açık ve net olarak belirlenmesi, açık iletişim, iyi tanımlanmış karar verme süreci, kararlara katılım, bilimsel yaklaşımın kullanılması gibi uygulamalara daha fazla önem verilebilir. Grup çalışması, çalışanların etkin planlar yapmalarını, yenilikleri çabuk kavramalarını, motivasyonlarını arttırmalarını, kurumdaşlık ve paylaşım duygularının gelişmesini ve işin kaliteli ve verimli olmasını sağlar. Grup çalışması, organizasyonun, oluşturulan takım kültürüyle, yüksek performans göstermesini, düşük maliyet ile hızlı ve hatasız hizmet verip, yüksek kar elde etmesini sağlar. Örgütlerde grup çalışmasının yaratılması ve bu anlayışla yönetilmesi kurum başarısı için çok önemlidir.
- Örgüt yöneticileri, “esinsel motivasyon” boyutuna ilişkin davranışlar konusundaki başarılarını da daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Esinsel motivasyonla lider geleceğe yönelik hem iyimser hem de ulaşılabilir açık bir resim yaratarak bu resme ulaşılması için astların kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarını sağlayabilirler. Yöneticilerin bu tutum ve davranışları takım ruhu anlayışını destekleyerek ulaşılacak istenen amaca bağlılığı sağlayabilir. Böylece belirlenen misyona ulaşmak için astların yüksek düzeyde çaba harcamaları sağlanmış olur.
- Örgüt yöneticileri, “entelektüel teşvik” boyutuna ilişkin davranışlar konusunda da var olan başarılarını daha yüksek düzeye çıkarmalıdır. Yöneticiler, entelektüel teşvikle astları, işleri yapma yollarını sorgulamaya, geçmişin etkisinden kurtulmaya, işleri yapmada yeni bakış açıları ve yollar denemeye yönlendirerek yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilirler. Yöneticiler, çalışanları zorlu mücadelelere girmeleri için teşvik etmeli ve bunu yapmak için yeterli güce sahip oldukları konusunda ikna etmelidirler. Örgütlerin

çalkantılı çevre koşulları altında başarılı olmaları, yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde değişim odaklı olmalarına bağlıdır. Bu kapsamda çalışanları, yeni çözüm arayışları bulmaya teşvik etmek, bu bilincin en önemli göstergesidir. Bu da belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda örgütün etkinlik ve verimliliğini artırabilir.

- Araştırmacılara ise, dönüştürücü yöneticiliğin örgüt kültürüne, güdüleme üzerine, çalışanların performansına, çalışanların yaratıcılığına, örgütsel vatandaşlık davranışına, kişilik özelliklerine etkisi gibi farklı örgütsel alanlarla ilişkilendirerek çalışmalarını önerilebilir.
- Araştırmada kullanılan anket soruları dönüştürücü liderliğin herhangi bir davranış boyutunu ağırlıklı olarak ölçmek üzere genişletilebilir. Örneğin “idealleştirilmiş etki” davranışının karizma ile ilişkisi araştırılabilir.
- Eğitimin bireysel, örgütsel, toplumsal ve evrensel değişimin anahtarı olduğu düşünülürse, temel amacı değişim olan dönüştürücü liderliğe ilişkin araştırmaların eğitim örgütlerine özellikle de üniversitelere yoğunlaştırılmasını önerebiliriz.

## KAYNAKÇA

- Akat, İlter vd., (2002), **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Akbaba Altun, Sadegül, (2001), “Yönetici Adaylarının Dönüşümcü Liderliğe İlişkin Görüşleri” **X.Eğitim Bilimleri Kongresi**, 7-9 Haziran, Bolu.
- Akdemir, Ali, (1996), **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayınları, Eskişehir.
- Akdemir, Ali, (1997), “Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul, s.142-148.
- Aksoy, Hasan Hüseyin, “Değişme ve yenileşme”,  
<<http://education.ankara.edu.tr/aksoy/seminer.htm>>, (Erişim Tarihi:27.10.2006).
- Aktan, Coşkun Can, “Yeni Değişim Dinamikleri ve Devletin Yeni Rolü”,  
<<http://www.canaktan.org/yenitrendler/devlet-felsefe/degisim-devletin-rolu.htm>>, (Erişim Tarihi:25.02.2007).
- Aldemir, Ceyhan, (1985), **Örgütler ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, İzmir.
- Allen, Louis, (1996), “Reengineering and Organizational Change”, **Management**, Vol:47.
- Altuğ, Duygu, (1997), **Toplam Kalite Yönetimi İçinde Örgütsel Davranış**, Liberal Eğitim Vakfı Yayınları, Ankara.
- Antonakis, John ve Atwater, L., (2002), “Leader Distance: A Review and Proposed Theory”, **The Leadership Quarterly**, 13, s.673-704.
- Argun, Tanju, (2002), “Gerçek Liderlik”, <<http://www.tanjuargun.com>>, (Erişim Tarihi: 03.07.2005).
- Arıkan, Semra, (2001a), “Liderlik” **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Arıkan, Semra, (2001b), “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör:Salih Güney,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Atak, Metin ve Atik, İlhan, (2007), “Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi”, **Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi**, C.3, S.1, ss.63-70.
- Ay, Canan ve Gülgün, Aylin, (1997), “Liderlik ve Örgüt Kültürü”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, C. 2, İstanbul, s.278-289.

Aydın, Ahmet Hamdi, (2001), “Yönetimin Fonksiyonları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör:Salih Güney,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Aydoğan, Enver ve Semiz, Süleyman, “İşletmelerde Teknoloji Yönetimi Bağlamında İleri Üretim Teknolojileri”, <[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler)>, (Erişim Tarihi: 07.03.2007).

Bagshaw, Mike ve Bagshaw, Caroline, (1999), “Leadership In The Twenty – First Centure”, **Industrial and Commercial Training**, Vol. 30, No. 6, s.231-248.

Balcı, Ali, (2000), **Örgütsel Gelişme, Kavram ve Uygulama**, Pegem A Yayınları, Ankara.

Balekoğlu, Feriha, (1992), **Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkisi**, İstanbul Üniversitesi, S.B.E. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Baltaş, Acar, (2000), **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.

Bass, Bernard M.,(1990), “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol.18, No:3 s.19-31 <<http://inforac.galegroup.com/itweb/hu-tr>>, (Erişim Tarihi: 05.05.2004).

Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J., (1994), **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**, SAGE Publications, Tusand Oaks, California.

Bass, Bernard M. ve Avolio, Bruce J., (1997), “The Full Range Leadership Development Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire”, **Palo Alto Mindgarden**, <<http://www.mindgarden.com/Assessment/name.htm>>, (Erişim:27.07.2006)

Başaran, İ. Ethem, (1988), **Eğitim Yönetimi**, Kadioğlu Matbaası, Ankara.

Beckhard, Richard, (1969), **Organizational Development Strategies and Models**, Cambridge Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.

Beer, Michael ve Walton, Anna E., (1990), ”Organization Change and Development”, **Annual Review of Psychology**, 38, s.339-367.

Beer, Michael ve Nohria, Nitin, (2000), “Cracking The Code of Change”,**Harvard Business Review**, Vol. 7, No. 3, s.133-141.

Bellham, Geoffrey M., (1988),“The Staff Manager as Leader”,**Training:The Magazine of Human Resources Development**, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr>> (Erişim Tarihi: 05.05.2004)



Benjamin, Lily ve Flynn, Francis J., (2006), “Leadership Styl and Regulatory Mode: Value From Fit”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.100, No. 2, s.216-230.

Bennis, Warren ve Nanus, Burt, (1985), **Leaders: The Strategies For Taking Charge**, Harper and Row Publishing, New York.

Bennis, Warren ve Mische, Michael, (1995), **The 21<sup>st</sup> Century Organization**, The Jossey-Bass Business Management Series, San Fransisco.

Bennis, Warren, (1999), **Bir Lider Olabilmek**, (Çev. Utku Teksöz), Sistem Yayıncılık İstanbul.

Berson, Yair ve Avolio, Bruce J., (2004), “ Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm “ **The Leadership Quarterly**, Vol. 15, No. 5, s.625-646.

Bingöl, Dursun, (1997), **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın, İstanbul.

Boztaş, Köksal, (2007), “Eğitimde Değişimin Yönetimi”, **Eğitim Dergisi**, S.14. [http://www.egitirim.gen.tr/Boztas\\_degisim.htm](http://www.egitirim.gen.tr/Boztas_degisim.htm)

Börü, Deniz ve Güneşer, Begüm, (2005), “Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü”, **Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C.23, S.1, s.135-156.

Brown, Douglas ve Keeping, Lisa M., (2005), “Elaborating The Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect “ **The Leadership Quarterly**, Vol.16, No. 2, s.245-272.

Brown, John ve Lloyd, C., (1991), “The Future Management and Development of Human Resource”, **Optimum (OPT)**, Vol. 21, No.3, s.18-26.

Bryman, Alan, (1992), **Charisma and Leadership in Organization**, London Newbury: Sage Publications.

Buluç, Bekir, (1998), “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, **Yeni Türkiye Dergisi** 21. Yüzyıl Özel Sayısı, Sayı: 20., Ankara, s.1205-1213.

Buluç, Bekir, “Milli Eğitim Bakanlığında İnsan kaynaklarının Geliştirilmesi”, <[http://w3.gazi.edu.tr/web/buluc/elazig\\_DOC](http://w3.gazi.edu.tr/web/buluc/elazig_DOC)> (Erişim:04.03.2007).

Burke, Ronald J., (2006), “The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management”, **Human Resource Management Review**, Vol.16, No.2, ss.86-94.

Burns, James M., (1978), **Leadership**, Harper&Row Publishers, New York.

Butler, John K., (1999), “Transformational Leadership Behaviors, Upward Trust, and Satisfaction in Self –managed Work Teams”, **Organization Development Journal**, Vol.17, No.1, s.12-28.

Buzan, Tony ve Kene, Raymond, **Dehanın El Kitabı**, Sabah Yayınları, 1966.

Cafoğlu, Zuhâl, (1997), “Liderlik: Bilgi – Karizma – Değişim”, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, C. 1, İstanbul, s.133-141

Can, Halil, (2005), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Can, Halil vd., (2006), **Örgütsel Davranış**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Certo, Samuel C., (1992), **Management: Quality Ethics And The Global Environment**, Fifth Edition, Allyn Bacos, USA.

Celep, Cevat, (2004), **Dönüşümsel Liderlik**, Anı Yayıncılık, Ankara.

Ceylan, Adnan ve Begeç, Suat, (2000), “Fiedler’in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığı’nda Yapılan Bir Araştırma”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, s.601-616.

Clarke, Liz,(1994),**The Esence of Change**, Pretice Hall International, United Kingdom.

Clement, Ronald W., (1994), “Culture, Leadership and Power: The Keys to Organizational Change”, **Business Horizons**, Vol. 37, No.1, s.33-39.

Coad, A.F. ve Berry, A.J., (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19/3, s.164-172.

Conger, Jay A.ve Kanungo, Rabindra N., (1987), “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings”, **Academy of Management Review**, 12(4), s.637-647.

Conger, Jay A.ve Kanungo, Rabindra N., (1988), “Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership”, J.A., CONGER and R.N. KANUNGO (Ed.) **Charismatic Leadership**, Jossey- Boss, San Francisco.

Conger, Jay A. ve Kanungo, Rabindra N., (1994), “ Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement “, **Journal of Organizational Behavior**,15, s.439-452.

Collier, Jane ve Esteban, Rafael, (2000), “Systemic Leadership, Ethical And Effective”, **The Leadership & Organization Development Journal**, 21/4, s.207-215.

Çelebioğlu, Fuat, (1990), **Örgütsel Değişim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 238, İstanbul.

Çelik, Vehbi, (1998), “Eğitimde Dönüştürücü Liderlik”, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Sayı:16, Güz, Ankara, s.423-442.

Çetin, Kadir, (2002), “Toplam Kalite Yönetimi ve Unsurları”, **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı:155-156, <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>>, (Erişim:21.09.2006).

Daft, Richard L., (1995), **Understanding Management**, Fort Worth, The Dryden Pres, Harcourt Brace College Publishers.

Daft, Richard L., (1997), **Management**, 4 th Ed., Dryden Press, New York.

Davis, Keith – Newstrom, John W., (1985), **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, McGraw- Hill Book Company, USA.

“Değişime Karşı Direnç”, (2006)  
<<http://www.kariyer.com/CN/ContentBody.asp?Body ID=266>>, (Erişim:27.10.2006).

Demirbilek, Tunç, (1996), “Örgütsel Değişimin Örgüt Yaşamındaki Yeri ve Önemi, Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, C.21, S.1, s.38.

Dent, Eric B. ve Goldberg, Susan G., (1999), “Challenging Resistance to Change”, **Journal of Applied Behavioral Science** , Vol.35, No.1, s.25-41.

Dicle, Ülkü ve Dicle, Atilla, (1973), “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayınları, C. 2, S. 3, Ankara.

Doğu, Murat, (2003), “Yeni Liderlik Yaklaşımları”, **Sermaye Piyasası Kurulu Meslek Personeli Derneği Bülteni**, S.5.

Donnelly, James H. vd., (1987), **Fundamentals of Management**, Business Publication, Ilc. Texas.

Duck, Jeanie Daniel, “Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı”, **Değişim**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler,

Düren, Zeynep, (2000), **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi, No: 13, İstanbul.

Eğitimcilerin Dünyası, (2007), **Toplam Kalite Yönetimi**,  
<<http://www.ogretmenlik.com/tky.htm>>, (Erişim:10.03.2007).

Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, Rajnandini, (1999), “Transformational Leadership In The Context of Organizational Change”, **Journal of Organizational Change Management**, 12(2).

Eigen, Lewis D. ve Siegel, Joel P., (1989), **The Manager’s Book of Quatations**, New York, Amacom.

Elibol, Halil, (2007), “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, <[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/makaleler](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler)>, (Erişim:07.03.2007).

Emshoff, James R., (1994), “How To Increase Employee Loyalty While You Downsize” **Business Horizons**, Vol.37, No. 2, s.49-57.

Eraslan, Levent, (2004), ”Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma:Dönüşümcü Liderlik “, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162, <[http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte\\_post\\_modern.htm-183](http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm-183)>, (Erişim Tarihi: 03.07.2005).

Eraslan, Levent, (2006), “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm>>, (Erişim Tarihi:22.08.2006).

Erçetin, Şule, (1998), **Lider Sarmalında Vizyon**, Önder Matbaacılık, Ankara.

Erdil, Oya ve Kitapçı, Hakan, (2007), “TKY Araçlarının Kullanımı ve Firma Yenilikçiliğinin Yeni Ürün Geliştirme Hızı ve İşletme Performansına Etkisi”, **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.21, S.1, ss.233-245.

Erdoğan, İlhan, (1983), **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayını, No 3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul.

Eren, Erol, (1987), **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İ.F., Yayın No: 183, İstanbul.

Eren, Erol, (1989), **Yönetim Psikolojisi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.

Eren, Erol, (1993), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Ersen, Haldun, (1997), **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Sim Matbaacılık, İstanbul.

Epitropaki, Olga ve Martin, Robin, (2005), “The Moderating Role of Individual Difference In The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification” **The Leadership Quarterly**, Vol.16, No. 4, s.569-589.

Fidan, Yahya, (1996), “Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış”, **D.E.Ü., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 11., S. 1, İzmir.

Fiedler, Fred E. ve Mahar Linda, (1979), “The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of the Validation of Leader Match”, **Personel Psychology**, s.45-62.

Fiedler, Fred E. ve Chemes, Martin M., (1984), **The Leader Match Concept**, Wiley, New York.

Filizöz, Berrin, (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslar arası Yaklaşım Gerekliliği”, **Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.4, S.1, s.162-163.

**Fortune**, (1998), “The Toughest Bosses In America”, No. 6, Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr.>>

Friedman, Hersey, (2000), “Transformational Leadership”, **The National Public Accountant**, 45, Infotrac Gale Group, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/hu-tr.>>, (Erişim:05.07.2006).

Gardner, William ve Avolio, Bruce J., (1998), “The Charismatic Relationship:A Dramaturgical Perspective”, **Academy of Management Review**, 23(1), s.32-58.

Garvin, David, (1993), “Building A Learning Organization”, **Harvard Business Review**, 74 (4), s.78-91.

Gatewood, Road D. vd., (1995), **Management**, Austen Pres, Chicago.

George, Jennifer M. ve Jones, Gareth R., (1996), **Understanding and Managing Organizational Behavior**, Readin Massachusetts: Addison – Wesley Publishing Company.

Geus, Arie, (1999), **Yaşayan Şirket**, (Çev. Ünver, Ahmet), Rota Yayınları, İstanbul.

Gibson, James L. et al.,(1997), **Organizational Behavior, Structure, Processes**, Mc Graw – Hill, Boston.

Glossy, Julia R., (1990), “The Human Factor in Mergers and Acquisitions”, **Training Development Journal**.

Godsomwan, Johnson A., (1996), **Organizational Transformation and Process Reengineering**, Luice Pres, Florida.

Goldstein, Arnold, (1988), **Corporate Comeback**, John Wiley and Sons., New York.

Gordon, Judith R., (1993), **A Diagnostik Approach to Organizational Behavior**, Boston.

Gökbunar, Ramazan ve Ünal, Aylin, (2007), “Özel ve Kamu Sektörde Değişim”, <<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/degisim/diger-yazilar/gokbunar-ozelsektorde-degisim>>, (Erişim:02.04.2007).

Greenberg, Baron, (1993), **Behaviour Organizations**, New Jersey, Basil Blackwell.

Greenberg, Jerald ve Baron, Robert A., (2000), **Behavior in Organization**, Prentice – Hall Inc., USA.

Güçlü, Nezahat, (2007), “Örgüt Kültürü”,  
<<http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>>, (Erişim:05.03.2007).

Güçlüol, Kemal, “Milli Eğitimimizde Bir Yenilik Denemesi”, **TÜBİTAK V. Bilim Kongresi, Bilim Adamı Yetiştirme Grubu Tebliği**, Ankara, 1975.

Güleç, Hüseyin Başol, (2007), “ İşletmelerde Yenilik Politikası “,  
< [http://www.geocities.com/ceteris\\_tr2/hbg3.doc](http://www.geocities.com/ceteris_tr2/hbg3.doc)>, (Erişim:03.03.2007).

Gündüz, Rukiye, (1998), **Değişimde Liderlik**, Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Güneş, Hasan, (2007), “Örgütlerde Değişmeye Karşı Direnme Kaynakları ve Engelleme Yolları”, <<http://web.inonu.edu.tr/~hgunes/odkdk.htm>>, (Erişim:02.03.2007).

Güney, Salih, (1992), “Fiedler’in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk’ün Önderliğinin Değerlendirilmesi”, **Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi**, C.VIII, S.23, s.309-315.

Güney, Salih, (1999), **Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği**, Ocak Yayınları, Ankara.

Güney, Salih, (2000), **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Gürak, Hasan, (2007), **Verimlilik ve MPM**, <[http://e-kütüphane/hasangurak/verimlilik\\_mpm.pdf](http://e-kütüphane/hasangurak/verimlilik_mpm.pdf)> (Erişim:09.06.2007).

Güzeltik, Ebru, (1999), **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yay. No:222, 1.Baskı, İstanbul.

Hage, Jerald ve Finsterbush, Kurt, (1987), **Organizational Change As A Development Strategy**, London.

Halis, Muhsin, (2007), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler”, <<http://www.manas.kg/pdf/sbd-5-08.pdf>>, (Erişim:12.03.2007).

Hammer, Michael ve Champy James, (1993), **Değişim Mühendisliği:İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.

Harvey, Donald F. ve Brown Donald R., (1988), **An Experiential Approach to Organization Development**, 3rd Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Harvey, Thomas R., (1990), **Checklist For Change**, Allyn and Bacon, Boston.

Hayes, Robert H. vd., (1998), **Dynamic Manufacturing: Creating a Learning Organization**, The Free Press, New York.

Hellriegel, Don vd., (1995), **Organizational Behavior** , 7th Edition, St. Paul, West Publishing Company.

Hersey, Poul ve Blanchard, Kenet H., (1972), **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, Inc., New Jersey.

Hill, Linda A., (1999), “Charismatic Leadership in Organizations” **Personel Psychology**, 52: Infotrac Gale, <<http://infotrac.galegroup.com/itweb/ku-tr.>>, (Erişim Tarihi:04.08.2004).

Hinterhuber, Hans H., (1984), **İşletme Yönetimine Girişte Birkaç Kavram, Stratejik İşletme Yönetimi**, (Çev.Lale URAZ) (Der. Mehtap KÖKTÜRK), Erler Matbaası, İstanbul.

House, Robert J., (1996), “Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and Reformulated Theory”, **Leadership Quarterly**, 7, s.323-352.

Hollander, Edwin P. ve Offermann, Lynn R., (1990), “Power and Leadership in Organizations: Relationship in Transition“, **American Psychologist**, 45(2), s.179-189.

Huse, Edgar F. ve Cummines, Thomas G., (1985), **Organization Development and Change**, Third Edition, St. Paul, West Publishing Company.

Hussey, David E., (1998), **Değişim Yönetimi**, Timaş Yay. No:499, 1. Baskı, İstanbul.

Hussey, David E., (1997), **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (Çev: Tülay Savaşır), Rota Yayınları, İstanbul.

Hürriyet, 12.12.2002.

Işıkçı, Erol, (2004),**Yönetici Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Özelliklerinin Tespiti**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

İmai, Masaiki, (1986), **Kaizen**, McGraw Hill Book Company, New York.

İrmiş, Ayşe ve Bayrak, Sabahat, (1999), “Toplam Kalite Yönetiminde Lider”, **Denizlide Sanayileşme ve Ketleşme Sempozyumu**, Makine Mühendisleri Odası Yayın No:230, s.220.

İşcan, Ömer Faruk, (2002), **Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.

İşcan, Faruk, “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Faklılıkların Rolü”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, C.6, S.11, Mayıs 2006, s.160-177.

Jansen, Karen J., (2000), “The Emerging Dynamics of Change: Resistance, Readiness and Momentum”, **Human Resource Planning**, Vol:23, No.2, s.53-55.

Jones, Gareth R., (1998), **Organizational Theory**, 2 nd Edition, Addison – Wesley Publishing Comp. USA.

Judge, Timothy A. ve Piccola, Ronald F., (2004), “Transformational and Transactional Leadership”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No.5, s.755-768.

Kanji, Gopal K. ve Asher, Mike, (1993), “Understanding The Change Process”, **Total Quality Management**, Vol. 4, s.9-17.

Karabulut, Elif vd., (2001), “Organizasyonlarda Değişim: 1995-1999 İtibariyle Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, **9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, İstanbul.

Karaman, Mustafa S., (2004), “İşletmelerde Liderliğin Verimlilik Üzerindeki Etkileri ve Ünlü İşletme Lideri Jack Welch’in Liderlik Uygulamalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 3, s.9-36.

Karcıoğlu, Fatih ve Timuroğlu, M. Kürşat, (2004), “Örgüt Kültürü ve Liderlik”, Atatürk Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.18, S.1-2, s.319-338.

Kaya, Yahya Kemal, (1993), **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**, Geliştirilmiş Beşinci Basım, Set Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., Ankara.

Kaynak, Tuğray, (1995), **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Keer, Steven ve Jermier, John., (1978), “Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 22, s.375-403.

Kelly, Simon vd., (2006), “Leadership Refrains: Patterns of Leadership”, **Leadership**, Vol.2, No.2, s.181-201.

Kempner, Thomas, (1980), **A Handbook of Management**, Penguin Books.

Keser, Aşkın, (2007), “İşletmelerde Mesleki Oryantasyon Eğitimi ve Verimlilik İlişkisi”, <<http://www.isguc.org/askink.htm>>, (Erişim Tarihi:02.03.2007).

Kesken, Jülide vd., (2006), “Madalyonun Diğer Yüzü: İnsan Kaynakları Yöneticileri ve Uzmanlarının Yetkinlikleri Üzerine Keşifsel Bir Çalışma” **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, s.471-478.



Kesken, Jülide vd., (2007), “Management Fads and Fashion In Turkey: Role of Consulting Firms On Dissemination Process of Strategic Management Tools” **3<sup>rd</sup>. International Strategic Management Conference**, Antalya, s.3-14.

Koçel, Tamer, (1993), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 32, İstanbul.

Koçel, Tamer, (2005), **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, Arıkan Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Kongar, Emre,“**Liderlik**”,<<http://www.kongar.org/aydinlanma/2005/458Liderlik.php>>, (Erişim Tarihi:10.08.2006).

Kotter, John P., (1990), “What Leaders Really Do”, **Harvard Business Review**, May-June, s.103-111

Kotter, John P., (1996), **Leading Change**,Harward Business School Press, Boston.

Kozak, Meryem ve Güçlü, Hatice, (2003), “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, “**İş,Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.5, S.1.

Kozlu, Cem, (1986), **Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü**, Bilkam Yayınları, İstanbul.

Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin, “Dinazor Sendromu”, (1996), **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S. 2, s.145-168.

Köse, Sevinç, “Değişim ve Yönetim”, (1997), **Açıköğretim Dergisi**, C. 2, S. 2.

Köse, Sevinç ve Ünal, Aylin, (2003), **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Güven Kitabevi, İzmir.

Kreitner, Robert, (1995), **Management**, Sixth Edition, Houghton Mifflin, London.

Kreitner, Robert ve Kınıckı,Angelo, (1995), **Organizational Behavior**, 3 rd. Edition, Irwin, Chicago.

Kurtulmuş, Numan, (1996), **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul.

Lider ve Liderlik, (1997), Derleyen:Cüneyt E. Koryürek, Arçelik Yayınları, İstanbul.

Lim, Beng Chong ve Ployhard, Robert E., (2004), “Transformational Leadership: Relations to the Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.89, No. 4, s.610-621.

Liu, Yongmei ve Perrewe, Pamela L., (2005), "Another Look at The Role of Emotion in The Organizational Change: A Process model", **Human Resource Management Review**, Vol.15, No. 4, s.263-280.

Manz, Charles ve Sims, Henry, (1987), "Leading Teams to Lead Themselves: The External Leadership of Self – Managed Work Teams", **Administrative Science Quarterly**, 32, s.106-128.

Manz, Charles ve Sims, Henry, (1995), **Business Without Bosses**, New York, Wiley.

Mariotti, John, (1998), "10 Steps to Positive Change", **Industry Week**, Vol. 247, No.14, <<http://www.industryweek.com/columns/asp/columns.asp?ColumnId=504>>, (Erişim:02.05.2004).

McCool, Morgan ve Lombarda, Michael, (1993), "Succesful and Unsuccesful Managers", **Psychology Today**.

Michael, Judd ve Lawson, Lucinda, (2000), "How Can You Help Your Staff Accept Change in Their Jobs?", **Wood Technology**, Vol.127, No. 6.

Miller, Frederick A., (1998), "Strategic Culture Change: The Door to Achievin Hig Performance and Inclusion", **Public Personel Management**, Vol.27, No. 2.

Mondy, Wayne R. ve Premeaux Shane R., (1995), **Management**, Prentic Hall, Inc., New Jorsey.

Moorhead, Gregory ve Griffin, Richky W., (1992), **Organizational Behavior**, Houston Mifflin Company.

Nadler, David A. ve Tushman, Michael L., (1989), "Beyond The Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", **California Management Review**, 32(2), s.77-97.

Nahavandi, Afsaneh, (2000), **The Art Science Of Leadership**, Second Edition, Prentice Hall, Inc.

Nass, Clifford, "Knowledge or Skills:Which Do Administrators Learn From Experience?", **Organization Science**, Vol.5, No:1.

Nelson, Debra L. ve Quick, James C., (1995), **Organizational Behavior: Foundations, Realities and Challenges**, Alternate Edition, West Publishing Company, New York.

Neumann, Y. ve Neumann, E.F., (1999), "The President and The College Bottom Line: The Role of Strategic Leadership Style", **The International Journal of Educational Management**, 13/2, ss.73-81.

Oktay, Necmettin, (2006), **Değişim Yönetimi**, Türkiye Sevk ve İdare Enstitüsü.

Onal, Güngör, (1983), **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, Akademi Kitabevi, Bursa.

Özalp, İnan, (2000), **İşletme Yönetimi**, A.Ü. Yayınları, Eskişehir.

Özalp, İnan, **İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, (1996), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 111, Eskişehir.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, (1999), **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi İktisat-İşletme Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

Özden, Yüksel, (1998), **Eğitimde Dönüşüm Yeni Düzen ve Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Pegem Özel Eğitim Hizmetleri, Ankara.

Özgen, Hüseyin ve Ölçer, Ferit, (1996), "Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", **Amme İdaresi Dergisi**, C.29, S.3, s.141-166.

Özkan, Yelda, (2003), "İşletmelerde Değişime Direnme Ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", **İş güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.6, S.1. <[http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&cilt=1&ex=176&inc=arc&sayi=2&year=2003](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&cilt=1&ex=176&inc=arc&sayi=2&year=2003)>, (Erişim Tarihi:14.08.2007).

Özkara, Belkıs, (1999), **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.

Özmen, Ömür ve Saatçioğlu, Ömür, (2006), "Büyük İşletmelerde Yenilikçi Süreci Belirleyen Faktörler ve Yenilikçi Performans Üzerine Bir Araştırma", **14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erzurum, s.399-403.

Öztekin,Vahdi, (1975), "Türkiye'de Verimlilik Akımı ve Karşılaşılan Sorunlar" MPM Yayınları, **Kalkınma Stratejisi ve Verimlilik Sempozyumu**, Ankara.

Paksoy, Mahmut, (1993), "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", **Yönetim**, Sayı 16, s.19-22.

Parlak, Bekir, (1997), "Etkili Liderlik", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Cilt 1, İstanbul.

Parlatır, İsmail vd., (1997), **Okul Sözlüğü**, Türk Dil Kurumu, Yayın No: 603, İstanbul.

Pasmore, William A., (1994), **Creating Strategic Change**, Designing the Flexible & High- Performing Organization, John Wiley & Sons, Ins., USA.

Power, Badrinarayan Shankar ve Eastman, Kenneth K., (1997), "The Nature and Implication of Contextual Influences on Transformational Leadership: a Conceptual Examination", **Academy of Management Review**, Vol.22, No.1, s.80109.

Peker, Ömer, (1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yay. No:258, Ankara.

Pielstick, Dean, (1998), "The Transforming Leader: A Meta Ethnographic Analysis", **Community College Review**, 26 (3), s.15-35.

Pillai, Rajnandini vd., (1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediator for Transformational and Transactional Leadership:A Two-Sample Study", **Journal of Management**, 25 (6), s.897-933.

Pira, Aylin ve Kocabaş, Füsün, (2003), "Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği", **Kocaeli Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C.5, S.1, s.87-102.

Podsakoff, Philp vd., (1996), "Transformational Leader Behaviors and Substitutes For Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors", **Journal of Management**, 22, s.259-298.

Rafferty, Allanah E. ve Griffin, Mark A., (2004), "Dimensions of Transformational Leadership", **The Leadership Quarterly**, Vol.15, No. 3, s.329-354.

Remecke, J.A. ve Schoell, W.F., (1983), **Introduction to Business**, Allyn and Bacon, Inc., Boston.

Robbins, Stephen P., (1987), **Management**, Prentice Hall, New Jersey.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, (1995), **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sashkin, Marshall ve Rosenbach,William E., (1993), "A New Leadership Paradigm", Taylor R.L. ve Rosenbach W.E., **Contemporary Issues In Leadership**, Westview Press Colarado, s.87-103.

Savaşçı, İpek ve Kazançoğlu, Yiğit, (2007), "Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü",

<[http://66.102.9.104/search?q=cache:\\_XNuTl9hBy4J:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03](http://66.102.9.104/search?q=cache:_XNuTl9hBy4J:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/12-03)>, (Erişim Tarihi: 03.03.2007).

Schermerhorn, John R. vd., (1994), **Managing Organizational Behavior**, John Wiley & Sons, Inc,USA.

Schermerhorn, John R., (1995), **Basic Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Schermerhorn, John R. vd., (2000), **Organizational Behavior**, John Wiley and Sons, Inc., New York.

Schwartz, Andrew E., (1994), "Eight Guidelines For Managing Change", Supervisory Management, Vol.39, Issue 7.

Serinkan, Celalettin, (2008), "Değişim İçinde Olan İşletme Yöneticilerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğe Yönelik Yaklaşımları" Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, S.1, ss.35-53.

Serinkan, Selami, (2006), "Öğrenen Ekip Oluşturma ve Kendini Yöneten Ekipler", <[http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=668](http://www.bilgiyönetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=668)>, (Erişim Tarihi:25.10.2006).

Shriberg, Arthur et al., (2002), **Practicing Leadership: Principles and Applications**, John Wiley/Sons, Inc., New York.

Sisle, Henry L., (1973), **Management and Organization**, South Western Publishing Company, Ohio.

Snyder, Neil H. ve Graves, Michelle, (1994), "Leadership and Vision", **Busi Horizons**.

Starrat, Robert J., (1995), **Leader With Vision. The Quest for School Renewal**, Corvin Pres, Inc., California.

Stoner, James A.F. ve Freeman, R. Edward, (1989), **Management**, Prentice Hall, New Jersey.

Strebel, Paul, (1994), "Choosing The Right Change Path", **California Management Review**, University California, Berkeley, Vol; 36, No: 2, s.29-51.

Szilagyi, Andrew D. ve Wallace, Mark J., (1990), **Organizational Behavior and Performance**, Fifth Edition, Harper & Collins, USA.

Şahin, Mehmet, (1995), **Üretim Yönetimi**, Eskişehir.

Şimşek, M. Şerif, (1978), **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 539, Erzurum.

Şimşek, Birgül, (1999), "Yöneticilerin Çalışanlara Karşı Etik Sorumlulukları" **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C.1,S.3, s.69-86.

Şimşek, Hasan, (1997), **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı ve Kaostaki Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Şimşek, Hasan ve Aydeniz, Dilkan, (1997), "Kurumsal Değişim ve Liderlik: Yönetimsel ve Dönüştürücü Liderler", **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, C.2, İstanbul, s. 478.

Şimşek, Hasan, (2007), "Örgütler,Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış", <<http://www.mebnet/duyurular/seminer>>, (Erişim Tarihi:08.03.2007).

Şimşek, Ümit, (1978), **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum.

Tabak Arif, (2001), “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”; <<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/>>

Taner, Bahar ve Kaya, İlke, (2005), “Toplam Kalite Yönetimi’nin Başarıyla Uygulanma Esasları-Bir Hizmet İşletmesi Örneği”, **Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, C.14, S.1, s.353-362.

Tannenbaum, Robert ve Schmidt, Warren H., (1973), “How to Choose a Leadership Pattern?”, **Harvard Business Review**, s.162-180.

Tatari, Begüm, (2005), **Değişim Mühendisliği**, İzmir Ticaret Odası Yayını, İzmir.

Tepeci, Mustafa ve Koçak, Gönül Nur, (2005), “Ekiplerde Öğrenme: Öğrenen Örgütler Olmanın Anahtarı”, **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.14, S.1, s.379-393.

Thomas, Robert J. ve Cheese, Peter, (2005), “Leadership: experience the best teacher” , **Strategy & Leadership**, Vol.33, No.3, s. 24-29.

Tichy, Noel.M. ve Devanna, Mary.A., (1986), **The Transformational Leader**, John Willey&Sons, New York.

Timurcanday, Ömür vd., (1982), “Örgütlerde Değişime Yatkınlık Bir Kamu Örgütündeki Deneme”, **III. Yönetim Sorunları Bilimsel Semineri**, 24-25 Mayıs Kütahya.

Todd, Ross J., “Transformational Leadership and Transformational Learning: Information Literacy and The World Wide Web“, **National Association of Secondary School Principals VASSP Bulletin**, (83) 605, s.4-12.

Toffler, Alvin, (1981), **Şok**, (Çev: Selami Turgut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.

Tosun, Kemal, (1980), “İşletmelerde Büyüklük ve Büyüme Sorunları”, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C.9, S. 1, İstanbul.

Tokat, Bülent, (1998), **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayınları No: 6, Kütahya.

Töremen, Fatih, (2006), “Öğrenen Okul”, **Eğitim Bilim ve Kültür Dergisi**, <<http://www.egitimbilim.com/makaleler4.htm>>, (Erişim Tarihi:12.09.2006).

Tracey, J. Buruce ve Hinkin, R. Timothy, (1998), “Transformational Leadership or Effective Managerial Practices?”, **Group Organization Management**, Vol.23, Issue 3, s.221.

Turner, Nick ve Barling, Julian, (2002), “Transformational Leadership and Moral Reasoning”, **Journal of Psychology**, Vol.87, No. 2, s.304-311.

**Türkçe Sözlük**, (1998), Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara.

Tüz Vergiliel, Melek, (2004), **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi Basın Yayım, Bursa.

Uyguç, Nermin vd., (2000), “Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, Nevşehir, s.587-600.

Ülgen, Hayri, (1990), **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 241, İstanbul.

Ülgen, Hayri, “Örgütsel Değişim” **Organizasyon Dergisi**, Yıl. 2, S.5.

Ünal Gülgün, Aylin, (1999), **Değişim Yönetiminde Örgüt Kültürü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir.

**Verimliliği Artıran Faktörler**,

<<http://www.odew.net/odewlerims/505/101018931718111943.doc>>, (Erişim Tarihi:02.03.2007).

Vroom, Victor H. ve Yetton, Philip., (1989), “Normative Model of Leadership”, **Readings in Managerial Psychology**, Leavitt H.J.- Pondy, L.R. ve Boje, D.M., University of Chicago Pres, Chicago, s.322-340.

Wagner, John A. ve Hollenbeck John R., (1995), **Management of Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey.

Waldman David A. vd., (2001), “Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability Under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty” **Academy of Management Journal**, 44(1), s.134-143.

Walumbwa, Fred Q. ve Lawler, John J., (2003), “Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours In Tree Emerging Economies”, **The International Journal of Human Resource Management**, 14/7, s.1083-1101.

Wartenberg, Marty, (1996), “Management Fads or Management Basies”, **Management Review**, Vol.85, No.3, s.62-69.

Wilpert, Bernhard,(1995), “Organizational Behavior” **Annual Review of Psychology**, 46, s.59-90.

Wissem, Hans, (1996), **Ünite Yönetimi Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon**, Milliyet Yayını, İstanbul.

Witherspoon, Patricia D., (1997), **Communicating Leadership: An Organizational Perspective**, Allyn and Bacon, Boston.

Wren Daniel A. ve Voich Dan, (1984), **Management**, John Wiley and Sons, New York.

Yatkın, Ahmet, (2007), “Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik: Liderlikte Kalite”, **İş,Güç Endüstri İlişkileri Dergisi**, C.9, S.1, s.126-147.

Yıldırım, İbrahim, (2004), **Demokrasi ve Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim**, Seçkin Yayınları, Ankara.

Yukl, Gary, (1994), **Leadership In Organization**, Third Edition, Prentice Hall International.

Yukl, Gary, (1999), “An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories”, **Leadership Quarterly**, Vol. 10 (2), s.285-305.

Zaleznik, Abraham, (1999), “Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?”, (Çev: Meral Tüzel), **Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler**, MESS Yayınları, İstanbul, No: 292.

Zel, U ur, (2001), **Ki ilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zimmerman, Joan H., (1998), “The Principles of Managing Change”, **Human Resource Focus**, Vol. 72, No. 2.



**EK 1: ÇALIŞMANIN ARAŞTIRMA KISMINDA KULLANILAN  
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK BOYUTLARINA İLİŞKİN ANKET FORMU**

## ASTLARA UYGULANAN ANKET FORMU

Bu anket Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanmakta olan “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü” konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. **Şu anda bağlı bulunduğunuz yöneticinizle ilgili düşüncelerinizi**, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmeniz istenmektedir. Bunun için, okuduğunuz her ifade ile ilgili değerlendirmenizi, “Hiç Katılmıyorum”dan “Tamamen Katılıyorum”a kadar uzanan değerlendirme aralığında ilgili rakamı işaretleyerek yapınız.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.

Öğr.Gör.Semra TETİK

- 1. Davranışları bende saygı uyandırır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 2. Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösterir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 3. Bizden çok şey bekler.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 4. Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, sürekli bu uygulamaları yeniden gözden geçirir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 5. Örgütte çalışanların eksikliklerini bilir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 6. Güçlü ve güvenilir olduğunu hissettirir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 7. Gelecek ile ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 8. Kendisi için en önemli olan değerleri ve inançları bizimle paylaşır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 9. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 10. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 11. Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 12. Gelecek hakkında iyimserdir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 13. Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski yüksek olan faaliyetlerde bulunur.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 14. Onunla çalışmak insana gurur verir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 15. Ulaşmamız gereken amaçlar hakkında şevkle ve heyecanla konuşur.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 16. Sadece en iyi performansta ısrar eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 17. Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgular.**

- (1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 18. Takip edilecek iyi bir modeldir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 19. Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 20. Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 21. Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakarlıklarda bulunur.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 22. Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 23. Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark eder**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 24. Onun için ikinci en iyiye yer yoktur.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 25. Kararlarının vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundurur.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 26. Yol gösterirken örnekler kullanır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 27. Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlar.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 28. Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 29. Her birimize, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 30. Kendi amaçlarına ulaşmasını güçleştiren ya da engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 31. Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 32. Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 33. Güçlü yönlerimi geliştirmem doğrultusunda beni yönlendirir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 34. Örgütün iyiliği için sık sık kendinden bazı şeyler feda etmek durumunda kalır.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 35. İşimizi nasıl yapacağımıza değişik yönlerden bakmamızı önerir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 36. Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 37. Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 38. Amaçlarımıza ulaşacağımıza inandığını bize belli eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 39. Girişimcidir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmaz.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 40. Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilir.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum
- 41. Çalışanların takım oyuncularını teşvik eder.**  
(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen Katılıyorum

## Astlara Ait Demografik Özellikler

### 1. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

### 2. Yaşınız

25 ve aşağısı  25\_35  35\_45  45\_55  55 üstü

### 3. Eğitim Durumunuz

Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

### 4. Görev Unvanınız

Profesör  Doçent  Yardımcı Doçent  Öğretim Görevlisi  Araştırma Görevlisi

### 5. Biriminiz

Fakülte  Enstitü  Yüksekokul  Meslek Yüksekokulu

### 6. Çalışma Süreniz

1\_5 yıl  6\_10 yıl  11\_15 yıl  16 yıl üstü

### 8. Ortalama Aylık Geliriniz (YTL)

0 -1000  1000-1500  1500-2000  2000-2500  2500'den fazla

## YÖNETİCİLERE UYGULANAN ANKET FORMU

Bu anket Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. İşletme Ana Bilim Dalında hazırlanmakta olan “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü” konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Dönüştürücü Liderlik özellikleri açısından, **kendinizle ilgili düşüncelerinizi**, aşağıdaki ifadelere ne kadar katıldığınızı değerlendirmek suretiyle belirtmeniz istenmektedir. Bunun için, okuduğunuz her ifade ile ilgili değerlendirmenizi, “Hiç Katılmıyorum”dan “Tamamen Katılıyorum”a kadar uzanan değerlendirme aralığında ilgili rakamı işaretleyerek yapınız.

Yardımlarınıza ve göstereceğiniz özene şimdiden çok teşekkür ederim.

Öğr.Gör.Semra TETİK

- 1. Davranışlarımın astlarımda saygı uyandırdığını düşünüyorum.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 2. Sadece söyleyerek değil, yaparak da yol gösteririm**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 3. Astlarımdan çok şey beklerim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 4. Kabul görmüş bazı yerleşik uygulamaların günümüze uygunluğunu sorgulamak için, sürekli bu uygulamaları yeniden gözden geçiririm.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 5. Örgütte çalışanların eksikliklerini gidermeye çaba sarf ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 6. Astlarıma güçlü ve güvenilir olduğumu hissettiririm.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 7. Gelecekle ilgili düşümlerimle astlarıma peşimden sürüklerim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 8. Kendim için en önemli olan değerleri ve inançları astlarımla paylaşıyorum.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 9. Sorunların çözümünde farklı bakış açılarından yararlanmaya çalışırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 10. Çalışma gruplarında dayanışmayı teşvik ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 11. Örgütün sosyal ve kültürel çevresinde olan ve amaçlarına ulaşmasında engel teşkil eden unsurları hemen fark ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 12. Gelecek hakkında iyimserimdir.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 13. Örgütün amaçlarına ulaşması için kişisel riski yüksek olan faaliyetlerde bulunurum.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 14. Astlarımla benimle çalışmaktan gurur duyduklarımı düşünürüm.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 15. Ulaşmaları gereken amaçlar hakkında astlarımla şevkle ve heyecanla konuşurum.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 16. Sadece en iyi performansta ısrar ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
- 17. Ulaşılabilecek anlamlı bir gayeye sahip olmanın önemini vurgularım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

18. **Astlarımla takip edeceğim iyi bir model olduğumu düşünürüm.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
19. **Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek için zaman ayırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
20. **Grubun iyiliği için kendi önceliklerimden vazgeçebilirim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
21. **Örgütün amaçlarına ulaşması için büyük fedakarlıklarda bulunabilirim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
22. **Astlarıma grubun herhangi bir üyesi olarak değil de, bir birey olarak davranırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
23. **Örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıracak olan çevredeki yeni fırsatları hemen fark ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
24. **Benim için ikinci en iyiye yer yoktur.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
25. **Kararlarımın vicdani ve ahlaki sonuçlarını göz önünde bulundururum.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
26. **Yol gösterirken örnekler kullanırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
27. **Grubun aynı amaç doğrultusunda çalışmasını sağlarım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
28. **Örgütün iyiliği için yüksek derecede kişisel risk alabilirim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
29. **Astlarımla her birine, ihtiyaçları, yetenekleri ve beklentileri farklı olan bireyler olarak yaklaşırım**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
30. **Kendi amaçlarıma ulaşmamı güçleştiren ya da engel olan örgüt içindeki engelleri ve güçleri hemen fark ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
31. **Astlarımla sorunlara çok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
32. **Çalışanlar arasında takım düşüncesi ve ruhu geliştirmeye çalışırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
33. **Güçlü yönlerini geliştirmeleri doğrultusunda astlarımla yönlendirmeye çalışırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
34. **Örgütün iyiliği için sık sık kendimden bazı şeyler feda etmek durumunda kalabilirim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
35. **Astlarıma işlerini nasıl yapacaklarına değişik yönlerden bakmalarını öneririm.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
36. **Örgütün fiziksel çevresinde bulunan ve amaca ulaşma yolunu tıkayan engelleri hemen fark ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
37. **Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgularım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
38. **Amaçlarına ulaşacaklarına inandığımı astlarıma belli ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
39. **Girişimciyimdir; amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları kaçırmamaya çalışırım.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
40. **Örgütte çalışanların yetenek ve becerilerinin neler olduğunu bilirim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum
41. **Çalışanların takım oyuncularını gibi olmalarını teşvik ederim.**  
(1)Hiç Katılmıyorum (2)Katılmıyorum (3)Kararsızım (4)Katılıyorum (5)Tamamen Katılıyorum

## Yöneticilere Ait Demografik Özellikler

### 1. Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

### 2. Yaşınız

25 ve aşağısı  25\_35  35\_45  45\_55  55 üstü

### 3. Eğitim Durumunuz

Lisans  Yüksek Lisans  Doktora

### 4. Görev Ünvanınız

Profesör  Doçent  Yardımcı Doçent  Öğretim Görevlisi  Araştırma Görevlisi

### 5. Yönetici Olarak Görev Yaptığınız Biriminiz

Fakülte  Enstitü  Yüksekokul  Meslek Yüksekokulu

### 6. Yönetici Olarak Çalışma Süreniz

1\_5 yıl  6\_10 yıl  11\_15 yıl  16 yıl üstü

### 8. Ortalama Aylık Geliriniz (YTL)

0 -1000  1000-1500  1500-2000  2000-2500  2500'den fazla